

**ivàlua** ✓

Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

**Guia pràctica**

# **19. La incorporació de la participació en l'avaluació de polítiques públiques**

Col·lecció Ivàlua

Guies pràctiques sobre avaluació



**Ivàlua**  
**Institut Català d'Avaluació**  
**de Polítiques Públiques**

C/ Pau Claris 108, 4t 1a  
Barcelona 08009  
Tel. +34 935 545 300  
[info@ivalua.cat](mailto:info@ivalua.cat)  
[ivalua.cat](http://ivalua.cat)

## **Guia pràctica 19**

# **La incorporació de la participació en l'avaluació de polítiques públiques**

Col·lecció Ivàlua  
Guies pràctiques sobre avaluació

Edició: Maig 2022  
Redacció: Abril 2021

© **Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), 2022**

Aquesta obra està subjecta a la llicència Creative Commons de Reconeixement-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Es permet a tercers distribuir, retocar i crear a partir de l'obra llicenciada de manera no comercial, la distribució de les quals cal fer-la amb una llicència igual a la que regula aquesta l'obra original.

**Citació de la publicació:**  
Carla Cordoncillo, **Guia pràctica 19**  
**La incorporació de la participació**  
**en l'avaluació de polítiques públiques**  
Ivàlua, 2022.

**ivàlua** ✓  
Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

## Avaluar per millorar

A Ivàlua promovem la cultura de l'avaluació de polítiques públiques a Catalunya.  
Avaluem polítiques públiques, difonem evidències, oferim formació i elaborem recursos.

Institucions membres d'Ivàlua



## 19. La incorporació de la participació en l'avaluació de polítiques públiques

Col·lecció Ivàlua

Guies pràctiques sobre avaluació

### Equip Ivàlua

#### Presidència:

Xavier Cuadras, president del Consell Rector

#### Direcció executiva:

Marc Balaguer, director executiu

#### Àrea d'Operacions:

Mireia Borrell, analista en cap

Carla Cordoncillo, analista

Nerea Frías Díaz, analista

Jordi Garcia Muniesa, analista

Laura López, analista

Júlia De Quintana, analista

Natalia Rosetti, analista

Ramon Sabes-Figuera, analista

Jordi Sanz, analista

Anna Segura, analista

#### Àrea de Gestió de Recursos:

Erika Pérez, responsable d'Administració i Recursos

Mireia Climent, coordinadora d'Afers Generals

Bruna Llauredó, tècnica de Gestió Econòmica

#### Àrea de Comunicació i Gestió del Coneixement:

Jordi Miras Llopart, responsable de  
Comunicació i Gestió del coneixement

#### Equip publicació

#### Autora:

Carla Cordoncillo

#### Coordinació de l'edició i direcció d'art:

Jordi Miras Llopart

#### Coordinació de la revisió:

Mireia Climent

# Índex

<b>1. Introducció</b>	<b>6</b>
<b>2. Per què incorporar la participació en l'avaluació de programes i polítiques?</b>	<b>8</b>
2.1. Què aporta l'enfocament participatiu a l'avaluació?	10
<b>3. Què vol dir incorporar la participació en l'avaluació de polítiques?</b>	<b>13</b>
3.1. Qui participa?	14
3.2. En quin(s) moment(s) participen?	16
3.3. Per a què participen?	17
3.4. De quina manera participen?	18
3.5. Escenaris de participació	23
3.6. Què és l'avaluació participativa?	25
<b>4. Quan és adequat incorporar la participació?</b>	<b>29</b>
<b>5. Com incorporar la participació en l'avaluació?</b>	<b>34</b>
5.1. Metodologies transversals per incorporar la participació	35
5.2. Participació al llarg de l'avaluació	38
5.3. Consells pràctics per incorporar la participació	51
<b>6. Reflexions finals</b>	<b>54</b>
<b>7. Bibliografia</b>	<b>56</b>
<b>8. Annexos</b>	<b>59</b>
Annex I. Eines i tècniques per incorporar la participació	59
Annex II. Diferències entre l'avaluació convencional (com a paradigma) i l'avaluació participativa	60
Annex III. Matriu d'agents implicats segons tipus de participació (un exemple)	62

# 1. Introducció

**La incorporació de la participació en l'avaluació vol dir involucrar els grups d'interès del programa o política en qüestió en el procés de valoració i generació de coneixement que constitueix la seva avaluació. En un context en què sembla que l'ús de la paraula “participació” s'ha banalitzat, la guia pretén proporcionar llum sobre què significa participar en el marc d'una avaluació i diferenciar l'avaluació participativa de la participació en l'avaluació.**

Aquesta guia cerca motivar la incorporació de la participació en l'avaluació de programes i polítiques públiques. Malgrat que parteix d'una sèrie de reflexions teòriques, es tracta d'un document de caràcter pràctic que té la voluntat de concretar un concepte que s'utilitza per fer referència a realitats molt diferents: la participació. En un context en què sembla que l'ús de la paraula s'ha banalitzat, la guia pretén explicar què significa participar en el marc d'una avaluació d'una política pública, i diferenciar l'avaluació participativa de la participació en l'avaluació.

Aquesta distinció pretén emfasitzar que no s'ha volgut entendre la participació de manera dicotòmica, com una aposta de “tot o res”. Ans al contrari, la guia proposa entendre la participació com un continu, amb la finalitat de facilitar la seva incorporació de manera conscient, progressiva i metòdica. Així, s'espera contribuir a la promoció d'avaluacions més inclusives, sense negar que avui dia el grau de participació de la ciutadania al llarg del cicle de la gestió de les polítiques públiques continua sent baix, i aquesta és una realitat que no canvia d'un dia per l'altre.

Tampoc no s'ha volgut entendre la participació de manera normativa, com una recepta que sempre encaixa i sempre queda bé. Com a practitioners de l'avaluació, neguem l'existència de fórmules màgiques i defensem que la millor manera de dur a terme una avaluació dependrà sempre de cada cas: del context, dels agents implicats, de les preguntes que es vulguin respondre o de l'ús que es pretengui donar a aquestes respostes.

Incorporar la participació en l'avaluació vol dir involucrar els grups d'interès del programa o política en qüestió en el procés de valoració i generació de coneixement que constitueix la seva avaluació. Es tracta d'un exercici de reflexió i d'anàlisi que implica temps, però sobretot compromís i voluntat per repensar les mateixes

pràctiques, com a avaluadors i com a administració. Per aquesta raó ha de ser quelcom progressiu i motivat per la convicció que la participació no és una finalitat en si, sinó un mitjà per a una gestió més democràtica de les polítiques públiques.

La guia està pensada, doncs, per orientar la reflexió de totes aquelles persones que encarreguen i realitzen avaluacions, i per acompanyar-les en la incorporació de la participació al llarg del procés d'avaluació, proporcionant-los eines, recursos i consells pràctics. Així, el document s'adreça fonamentalment a les persones avaluadores i promotores de polítiques públiques; és a dir, les que són expertes en avaluació de polítiques públiques i les que, des de diferents posicions dins de l'administració pública lideren la implementació i l'avaluació de programes concrets, sigui de manera directa o externalitzada. Addicionalment, la guia pot resultar útil per a tothom que faci avaluacions —internes

o externes— de programes socials, impulsats pel tercer sector.

La guia s'estructura en quatre capítols. El primer presenta una reflexió de caràcter teòric —quasi epistemològic— sobre per què és rellevant incorporar la participació en l'avaluació. Reprenent aquesta justificació, en el segon capítol s'aclareix què vol dir incorporar la participació: la participació de qui, quan, com i per a què. Addicionalment, s'aborda el concepte d'avaluació participativa i es vincula a una sèrie d'escenaris de participació. El capítol tres clarifica quan és rellevant incorporar la participació en l'avaluació; és a dir, en quines circumstàncies val la pena i en quines pot arribar a ser contraproductiu. Finalment, el capítol quatre dona resposta a les qüestions més pràctiques en analitzar com fer-ho. Aquest com remet fonamentalment a tres qüestions: a tècniques metodològiques, a moments del procés d'avaluació i a consells pràctics.

**La guia pretén explicar què significa participar en el marc d'una avaluació d'una política pública i diferenciar l'avaluació participativa de la participació en l'avaluació.**

## 2. Per què incorporar la participació en l'avaluació de programes i polítiques?

**La participació dels agents implicats en el programa o la política en la seva avaluació és un procés polític i transformador, que deriva en la generació d'evidència més contextualitzada i més útil.**

La idea d'incorporar la participació en l'avaluació no és nova, es tracta d'un tema sobre el qual fa més de quaranta anys que s'hi reflexiona. Els orígens del que comunament s'ha denominat avaluació participativa (participatory monitoring and evaluation) estan vinculats a la introducció de les tècniques participatives als estudis sobre el desenvolupament, a partir, fonamentalment, de la investigació-acció participativa liderada per Paulo Freire i Fals-Borda (Estrella, Gaventa, 1997; Ridde, 2006). En un context en què, des de feia anys, s'estava qüestionant l'objectivitat del coneixement científic i reivindicant el paper del gènere, la raça, la classe social i l'ètnia en la producció del coneixement, l'avaluació entesa com a forma de recerca social aplicada no en podia quedar al marge.

Així, entre finals dels anys setanta i principis dels vuitanta comencen a fer-se sentir veus que reivindiquen que, com avaluadors, estem influenciats pel context i l'experiència, per això la nostra pràctica està quasi sempre polititzada,

encara que no sempre en siguem conscients (Brisolara, 1998). Veus que es pregunten sobre la utilitat de les avaluacions, sobre qui les produeix, qui les utilitza i per a què. Persones que evidencien les desigualtats socials i de poder que es donen, també, en la producció científica i de coneixement —de forma general—, i en la producció de les avaluacions —de forma específica— (Estrella, Gaventa, 1997). I d'aquesta manera sorgeix la idea que implicar les potencials persones usuàries dels resultats de l'avaluació en la seva elaboració pot generar un coneixement més contextualitzat i més útil, i pot fer de l'avaluació un procés menys tecnocràtic i més democràtic.

Es tracta del que s'han anomenat “models d'avaluació de quarta generació”, definits per Guba i Lincoln (1989) i caracteritzats per “fer plantejaments constructivistes que suposen la participació de totes les persones que es veuen implicades o afectades per l'avaluació i els seus resultats” (Úcar, Pineda, Núñez i Villaseñor, 2008, p.7). L'avaluació s'entén



com un procés de col·laboració dinàmic, orientat a l'aprenentatge, al servei de la ciutadania i conformador, en si mateix, de realitats. Sota aquest paraigua constructivista sorgeixen les primeres propostes metodològiques concretes d'introducció de la participació en l'avaluació; els principals exemples són la responsive evaluation (Stake, 1975), l'stakeholder-based evaluation (Stake, 1975; Green, 1988) i l'avaluació participativa —en la qual s'aprofundeix al Capítol 2—.

En definitiva, durant la dècada dels vuitanta i al llarg de tota la dels noranta comencen a obrir-se lloc, tant en l'acadèmia com en la comunitat internacional que lidera la gestió dels programes de desenvolupament (en gran part agències de desenvolupament i organitzacions internacionals no lucratives), veus que s'oposen a una avaluació (Estrella, Gaventa, 1997; UNDP, 1997):

- centrada en la quantificació dels processos i els resultats;
- orientada a les necessitats de les persones finançadores i les decisores de política pública, en lloc de les necessitats de les persones destinatàries;
- que cerca l'objectivitat i, en conseqüència, la separació entre avaluador/a i participants;
- que exclou sistemàticament les persones beneficiàries a l'hora de decidir tot allò que les concerneix;
- enfocada a la rendició de comptes i l'emissió de judicis valoratius.

És a dir, es comença a qüestionar la visió positivista de l'avaluació, segons la qual aquesta s'entén com un "instru-

ment neutre que genera informació imparcial, objectiva i basada en l'evidència, orientada fonamentalment a la rendició de comptes" (Chouinard, 2013, p.238). Aquest mateix qüestionament porta també a la introducció de metodologies qualitatives en l'avaluació de polítiques públiques, tal com s'explica a la [Guia pràctica 8: La metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques](#), la qual explicita les principals diferències entre les metodologies quantitativa i qualitativa i exposa els avantatges dels mètodes mixtos.

Incorporar la participació, però, va més enllà d'emprar mètodes qualitius i partir d'una aproximació constructivista de la política avaluada. Implica passar a l'acció, de manera conseqüent amb aquest posicionament epistemològic. I per fer-ho caldrà utilitzar mètodes qualitius, però, sobretot, caldrà repensar qui pren les decisions relatives al procés d'avaluació. En aquest sentit, l'avaluació suposa una oportunitat per trencar la lògica top-down amb què tradicionalment s'han gestionat les polítiques públiques. També, una oportunitat per donar veu a aquells agents i col·lectius generalment silenciats i així generar un coneixement més significatiu per a les persones que es beneficien de les intervencions públiques, per a la ciutadania. I, sobretot, una oportunitat per fer-ho de manera democràtica, a partir d'un diàleg transformador (Chouinard, 2013).

## 2.1. Què aporta l'enfocament participatiu a l'avaluació?

La literatura a favor de la incorporació de la participació en l'avaluació ha resumit els arguments favorables a aquesta en tres grans justificacions:

- La **justificació pragmàtica** apunta que incorporar la veu dels agents implicats (i en especial de les persones destinatàries de la política) incrementa les possibilitats d'èxit a l'hora d'incorporar i utilitzar els resultats de l'avaluació. La participació facilita i fonamenta la presa de decisions relacionades amb el programa o la intervenció en qüestió, i reforma els aprenentatges organitzacionals (Chouinard, 2013).
- La **justificació política** (entesa com a manera d'organitzar els afers públics) proposa que la incorporació de la participació en l'avaluació és una forma de promoció d'una societat més democràtica, en la mesura en què la ciutadania s'involucra en la gestió de les polítiques públiques. Addicionalment, es considera que, en relació amb la participació en el disseny de polítiques, la participació en l'avaluació d'aquestes permet a la ciutadania "criticar" la feina feta per l'administració, la qual cosa l'ubica en una posició d'avantatge que, d'una banda, contribueix al seu apoderament (Palumbo, Torrigiani, 2013) i, de l'altra, "enforteix la democràcia", en ampliar el seu coneixement sobre les restriccions que afecten la presa de decisions (Patton, 2002).
- La **justificació filosòfica o epistemològica** defensa que mai no existeix una única visió sobre un programa, una política o un fenomen social, de

forma que és important i necessari reconèixer la pluralitat de punts de vista i escoltar totes les veus. D'altra manera, la impressió que es pugui obtenir sobre la política i els canvis generats per aquesta sempre estarà esbiaixada.

En resum, **es considera que la participació dels agents implicats en el programa o la política en la seva avaluació és un procés polític i transformador, que deriva en la generació d'evidència més aterrada (que respon millor a les necessitats del context)** i, per tant, més útil. En la mesura en què les persones implementadores i destinatàries de la política orienten el sentit de l'avaluació, augmenta la pertinença dels continguts d'aquesta i la viabilitat de l'aplicació dels seus resultats. Més concretament, incorporar la participació en el seguiment i l'avaluació dels projectes o les polítiques pot servir per (Zukoski, Luluquisen, 2002; Estrella, Gaventa, 1997):

- **Millorar l'acollida del programa o la política** mitjançant la implicació de les persones a qui està dirigida i la resta d'agents clau en la seva avaluació. La seva participació en la mateixa gestió del programa pot facilitar que es facin seva la intervenció, la qual cosa, a la llarga, pot revertir positivament en la sostenibilitat d'aquesta.
- **Generar sinergies entre els diferents agents implicats** en el desplegament de la política a partir de la creació d'espais participatius on relacionar-se de manera horitzontal, prendre decisions conjuntes i codissenyar i codirigir el procés d'avaluació.

- **Consolidar els equips de treball i els processos col·laboratius de generació de coneixement** gràcies al desenvolupament de processos de lideratge distribuït. L'avaluació participativa enforteix els processos de reflexió grupal reforçant sovint el treball en xarxa.
- **Contribuir al desenvolupament de les capacitats tècniques i de treball en xarxa** de les persones i agents participants, en compartir o delegar decisions relatives al procés d'avaluació.
- **Identificar preguntes d'avaluació més rellevants** per a les persones a qui està dirigida la política; d'aquesta manera es genera un coneixement no només destacable en clau de recerca, sinó també important per a la ciutadania.
- **Millorar la comprensió dels efectes del programa.** La participació de les persones beneficiàries del programa i la resta d'agents implicats en el seu desplegament en l'avaluació permet aprofundir en la comprensió dels efectes de la intervenció i, sobretot, en la cadena de canvi (és a dir, en l'explicació de com i per què el programa ha generat, o no, determinats efectes).
- De manera similar, permet **generar aprenentatges i recomanacions rellevants** i significatives per als agents implicats i les persones beneficiàries de la intervenció.

**Incorporar la participació va més enllà d'emprar mètodes qualitatiu; implica repensar qui pren les decisions relatives al procés d'avaluació.**

## Exemple | Per què avaluar de manera participativa?

L'any 2017 un ampli conjunt d'agents (l'Ajuntament de Badia del Vallès, l'Ajuntament de Cerdanyola del Vallès, l'Ajuntament de Terrassa, l'Ajuntament de Barcelona, el Consell Comarcal del Vallès, la Universitat Autònoma de Barcelona, la Universitat de Barcelona i la Diputació de Barcelona) van dur a terme un interessant i original exercici de reflexió, recollit en l'informe *Avaluació participativa amb joves, educadors, tècnics municipals i polítics dels processos d'avaluació desenvolupats pels educadors i educadores de joves en medi obert*. El que aquest complex títol presenta és una metaavaluació, és a dir, un exercici d'agregació, anàlisi i valoració —en aquest cas participada— d'un conjunt d'avaluacions realitzades anteriorment.

El que resulta rellevant per a aquesta guia és que l'exercici de metaavaluació parteix de la intuïció que les avaluacions dutes a terme fins al moment són ben heterogènies i sovint poc útils, i de la constatació que existeix un sentiment d'insatisfacció en els diferents agents implicats en el desplegament del projecte en relació amb l'avaluació.

Per aquestes raons es decideix posar en marxa un procés de revisió del sentit, les característiques i els resultats de les avaluacions realitzades, i es decideix fer-ho de manera participativa, és a dir, implicant tots els col·lectius i agents vinculats al projecte, incloses les persones joves, que són les principals destinatàries de la intervenció. Tot plegat amb la intenció d'elaborar conjuntament

propostes de millora dels processos d'avaluació (fins ara dissenyats i implementats exclusivament pels educadors/es), per tal de fer-los més pertinents.

D'aquesta manera, el jovent i les persones educadores, les de les oficines tècniques municipals i les que es dediquen a la política comencen analitzant conjuntament:

- què s'avalua (i a partir de quins indicadors);
- qui avalua;
- a partir de quins criteris i instruments s'avalua.

per tal de donar resposta a les preguntes següents:

- Avaluem el que hauríem d'avaluar?
- Avalua qui hauria d'avaluar?
- S'avalua com s'hauria d'avaluar?

Aquestes preguntes remetent al sentit d'incorporar la participació en l'avaluació. Preguntes que aquells qui impulsen i realitzen avaluacions no sempre es fan i que condicionen de manera determinant la forma com s'avalua i, conseqüentment, la informació que més endavant es té en compte a l'hora de prendre decisions en relació amb la intervenció pública.



## Més recursos

Guijt, Irene. 2014. «Enfoques participativos». Síntesis metodológicas: evaluación de impacto, núm 5. Florencia: Centro de investigaciones de UNICEF.

INTRAC. 2017. «Participatory Evaluation».

UNDP. 1997. «Who are the question-makers? A Participatory Evaluation Handbook». Office of the Evaluation and Strategic Planning.

### 3. Què vol dir incorporar la participació en l'avaluació de polítiques?

**Les diferents formes de participació comporten diferents nivells de control sobre les decisions que es prenen al llarg del procés d'avaluació per part de l'equip avaluador (i la resta d'agents).**

Cada vegada és més habitual parlar de participació en el context de la gestió de programes i de polítiques públiques. Enfocament participatiu, metodologies participatives, participació d'agents clau, etc., són conceptes que sovint s'utilitzen sense massa implicacions. El mot participació es fa servir tant i amb usos i significats tan diversos que se'l comença a considerar un buzzword o un "lloc comú"; és quasi un requisit de qualsevol projecte o política, però sembla estar buit de contingut.

En tot cas, és evident que actualment es dona un ús poc reflexiu al terme i que no tothom entén el mateix quan es parla de participació. Per aquesta raó és important recuperar-ne el sentit i aclarir-ne la definició en el context de l'avaluació de polítiques públiques.

Incorporar la participació vol dir involucrar —en major o menor mesura— els grups d'interès del programa o política en qüestió en el procés de la seva avaluació. Apostar per la generació conjunta de coneixement, acceptant i fent valdre les opinions, preferències i decisions dels diferents agents implicats i, en especial, de les persones a qui està dirigida la política (Zukoski, Luluquisen, 2002). A l'efecte de concretar, en cada cas, en què consisteix exactament la incorporació de la participació en l'avaluació de polítiques públiques, **l'equip impulsor de l'avaluació s'ha de fer quatre preguntes en el moment de planificar l'avaluació:**

- Qui es vol que participi?
- En quin(s) moment(s) es vol que participi cadascun dels agents?
- Quin rol es vol que tinguin en l'avaluació aquests agents? O de quina manera es vol que participin?
- Per a què es vol que participin? O quin és el propòsit d'obrir la participació?

Mentre la primera i la segona pregunta són relativament específiques i es poden respondre<sup>1</sup> seleccionant agents i moments d'un "llistat" (amb la totalitat d'agents implicats en la política i el pla de treball amb el pas a pas del procés d'avaluació), les preguntes 3 i 4 estan entrelaçades i requereixen una reflexió de caràcter més polític, en el sentit que reflecteixen un posicionament sobre el sentit que es vol donar a la participació.

A continuació es procedeix a proporcionar algunes orientacions sobre com pot afrontar aquestes quatre preguntes l'equip impulsor. Abans, però, cal aclarir que per equip impulsor de l'avaluació s'entén aquell grup de persones a càrrec de liderar el procés d'avaluació: definir-ne els objectius, els usos posteriors, el cronograma, la metodologia, etc. Es tracta, doncs, d'un equip eminentment tècnic (tot i que pot participar-hi també alguna figura política o la representació d'un o més d'un dels agents clau) conformat com a mínim per l'equip avaluador i les persones responsables de la política avaluada.

### 3.1. Qui participa?

La primera decisió a prendre és definir els agents a qui es vol implicar en el procés d'avaluació. Lògicament, el llistat de possibles agents participants és específic de cada política; tanmateix, els rols en els programes sovint es repeteixen. Tot seguit s'ofereix un llistat que no cerca ser exhaustiu, sinó il·lustrar a qui ens referim quan parlem de participació.

- Equip tècnic de l'administració que implementa el programa o la política;
- Població destinatària de la política (població diana/ població beneficiària);
- Altres administracions o entitats implicades en el desplegament del programa o la política;
- Càrrecs polítics de les administracions implicades en el desplegament del programa o la política;
- Administracions o entitats proveïdores de recursos (emprats en el desplegament de la política);
- Entitats del tercer sector social vinculades, bé al territori on es desplega la política, bé a la problemàtica que aborda;
- Persones expertes en el tema;
- Persones beneficiàries indirectes del programa o la política;
- Societat civil.

L'objectiu d'obrir la participació no és implicar tots agents vinculats o interessats en la política en tots els moments

de l'avaluació. L'exercici més aviat demana **identificar-los tots i decidir qui convidar en cada moment**, en funció d'allò que s'espera de la seva participació. Per prendre aquesta decisió, Weaver i Cousins (2005) consideren que és necessari reflexionar tenint en compte, com a mínim, tres qüestions:

- En quina mesura els agents que s'estan considerant permeten recollir la pluralitat d'opinions i perspectives sobre el programa o la política?
- Existeixen asimetries de poder entre aquests agents?
- I a l'interior de cadascun d'ells?

D'acord amb els autors, quan es donen fortes relacions de poder entre els agents, la participació pot tendir a ser conflictiva, i per tant més difícil de gestionar. Quan les diferències no ocorren entre agents sinó dins d'aquests, cal anar amb molta cura de no reforçar les desigualtats existents i no excloure ningú. Aquest aspecte ètic de la participació en l'avaluació sempre s'ha de considerar, però especialment quan es

treballa amb poblacions en situació de vulnerabilitat.

Finalment, la pluralitat permet reflexionar sobre si, amb l'obertura de la participació, s'estan incorporant (o no) totes les veus i mirades existents sobre l'objecte d'avaluació. Si es fa l'exercici d'imaginar la pluralitat com un continu, en un extrem s'hi ubicaria la incorporació de la participació de tots aquells agents que opinen de la mateixa manera, i en l'altre, la màxima divergència de posicionaments; és a dir, la incorporació de tots els agents, amb disparitat de visions i opinions relacionades amb el programa o la política.

És important, doncs, no confondre pluralitat amb diversitat. La pluralitat fa referència als diferents posicionaments sobre un mateix fenomen, i la diversitat té a veure amb les característiques sociodemogràfiques de les persones que hi participen. Així, una mostra diversa no és sempre garantia de pluralitat; de la mateixa manera, els grups d'interès implicats poden ser plurals però no diversos.

## Desigualtats a l'interior dels col·lectius o agents a implicar

En la seva revisió de la literatura, Estrella i Gaventa (1997) recorden la importància de tenir en compte que les desigualtats de poder no es donen només entre agents implicats o grups d'interès, sinó també a l'interior d'aquests. I en especial quan es treballa directament amb la ciutadania, en contextos o situacions de vulnerabilitat.

Els autors recullen diversos exemples en què la participació en l'avaluació, en lloc de servir per revertir les desigualtats existents, donant veu a grups i persones tradicionalment silenciades, ha acabat reforçant aquestes desigualtats. És el cas d'una avaluació conduïda per Kar et al. a Calcuta, on el procés d'avaluació va ser cooptat per determinades persones amb un nivell educatiu més alt i més connectades políticament. Davant d'aquesta situació, els avaluadors van reaccionar a temps i

van garantir espais de discussió privats amb les persones que no havien tingut oportunitat d'expressar les seves opinions.

Així doncs, és fonamental tenir presents les desigualtats de poder entre agents i a l'interior d'aquests a l'hora de definir qui participa, però també en aquelles situacions en què es fa una crida oberta i s'espera que participi qui vulgui i qui pugui. En aquests casos és especialment rellevant assegurar que la participació voluntària no està deixant oblidades les veus de les persones que —per les raons que sigui— no hi poden participar. Si s'identifica aquesta situació, és important cercar la manera de revertir-la anant a buscar aquestes persones, encara que això suposi fer un esforç addicional.



### 3.2. En quin(s) moment(s) participen?

La incorporació de la participació es pot donar en diferents moments del procés d'avaluació. **Per a cadascuna de les fases de l'avaluació, es pot decidir obrir la participació en la totalitat de**

**les tasques a realitzar o només en algunes d'elles.** Al Capítol 4, que aborda com incorporar la participació, s'aprofundeix en cadascuna d'aquestes fases i tasques que de moment s'esmenten.

**Taula 1. Fases i tasques del procés d'avaluació**

<p>En la <b>fase de planificació de l'avaluació</b> es pot incorporar la participació en:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la definició del propòsit d'ús de l'avaluació;</li> <li>• la valoració de l'avaluabilitat del programa;</li> <li>• la planificació del cronograma;</li> <li>• la identificació de la informació i les dades disponibles;</li> <li>• la selecció dels agents a implicar en cada moment.</li> </ul>
<p>En la <b>fase de disseny metodològic de l'avaluació</b> es pot incorporar la participació en:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la construcció de la teoria del canvi del programa;</li> <li>• la identificació de les preguntes d'avaluació;</li> <li>• el disseny de la metodologia d'avaluació (indicadors, mètode i instruments);</li> <li>• la planificació del treball de camp.</li> </ul>
<p>En la <b>fase d'execució de l'avaluació</b> es pot incorporar la participació en :</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la recollida d'informació;</li> <li>• l'anàlisi de la informació;</li> <li>• la interpretació dels resultats;</li> <li>• la formulació de recomanacions</li> </ul>
<p>En la <b>fase de presa de decisions</b> es pot incorporar la participació en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la difusió dels resultats;</li> <li>• la presa de decisions, a partir de l'evidència generada;</li> <li>• la reformulació del programa o la política —quan escau—.</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia.

La decisió sobre en quins moments i per a la realització de quines tasques o accions obrir la participació és una decisió estratègica que **s'ha de dur a terme quan es planifiqui l'avaluació.** No pot ser, doncs, una decisió espontània ni la conseqüència d'una demanda puntual o d'unes condicions favorables

en un moment donat del procés d'avaluació. Al contrari, involucrar els grups d'interès en determinats punts de l'avaluació implica adquirir el compromís de **destinar el temps i els recursos necessaris** perquè els espais de participació es donin de la manera com s'havien previst i responguin al seu propòsit.



### 3.3. Per a què participen?

Una de les qüestions més debatudes en la literatura sobre participació, i en especial a l'hora de parlar sobre incorporar la participació en l'avaluació, és el tema del **propòsit de la participació**. Bona part de les escales de mesura de la participació existents han abordat, de manera directa o indirecta en les seves gradacions, la idea del propòsit de la incorporació de la participació o, dit d'una altra manera, la intenció d'aquells que decideixen obrir la participació quan prenen aquesta decisió. En aquest sentit, resulta útil tenir en compte la tipologia d'interessos o intencions de la participació proposada per Sarah White l'any 1996.

Cal tenir present que aquesta no és una tipologia específica de la participació en l'àmbit de l'avaluació. Més aviat està pensada per analitzar (a posteriori o durant la intervenció) "com i per què s'ha utilitzat la participació en cada moment del procés" (Cornwall, 2008). Addicionalment, resulta útil per introduir dues idees que són rellevants per reflexionar sobre per què i per a què es vol incorporar la participació en l'avaluació d'un programa o una política pública.

- En primer lloc, evidencia que la participació és bidireccional, en el sentit que la raó per la qual es decideix incorporar la participació és tan rellevant com el significat que aquells qui participen atorguen a aquesta participació. I els dos significats no tenen per què coincidir.
- En segon lloc, permet intuir que la reflexió sobre els tipus i els nivells de participació té sovint un caràcter normatiu (Norad, 2013), ja que la participació tendeix a entendre's com quelcom intrínsecament positiu.

Tanmateix, justament perquè aquesta és una guia de caràcter pràctic, s'han volgut evitar les reflexions de tipus normatiu. Així, a continuació es proposa una explicació dels nivells de participació a partir d'un continu on no hi ha formes de participar correctes o incorrectes ni tampoc bones o males intencions, només un conjunt de possibilitats que permeten adaptar-se a diferents contextos i donen lloc a múltiples avaluacions possibles.

**Taula 2. Tipus de participació en funció de la intenció segons White (1996)**

Intenció	Significat per als qui obren la participació	Significat per als qui participen	Sentit (Per a què?)
Nominal	Legitimació: mostrar que s'està fent alguna cosa.	Inclusió: accés per a potencials beneficis.	Donar visibilitat.
Instrumental	Eficiència: programes més cost-efectius.	Cost: del temps dedicat al projecte i l'avaluació.	Un mitjà de cost-efectivitat.
Representativa	Sostenibilitat: evitar generar dependències.	Influència: sobre la gestió del projecte i l'avaluació.	Donar veu.
Transformadora	Apoderament: facilitar que la ciutadania prengui decisions.	Apoderament: decidir i actuar.	Un mitjà i una finalitat en si mateixa.

Font: Cornwall (2008).

### 3.4. De quina manera participen?

Com s'ha comentat anteriorment, el fet que no hi hagi una definició única del que s'entén per participació —en el marc de l'avaluació de polítiques públiques— obre la porta a un intens debat sobre els límits d'aquest concepte paraguau. No obstant això, donat que aquesta és una guia de caràcter pràctic, s'ha optat per no estendre's en la discussió filosòfica i entendre **la participació com un continu** en el qual cada persona decisora de política pública o implementadora de programes i projectes d'intervenció social es pugui ubicar —en el moment de planificar cada avaluació— on consideri més convenient, sense interpretar ni jutjar la seva decisió.

En aquest sentit, cal parar esment que **cada context és diferent**, de manera que no totes les intervencions ofereixen les mateixes possibilitats d'obrir la participació. Addicionalment, el procés d'avaluació està sempre subjecte a la informació que es vol obtenir (les preguntes d'avaluació que es volen respondre) i l'ús que es pretén donar a les respostes (el propòsit d'ús de l'avaluació). Així, mentre la participació resulta fonamental per resoldre un determinat tipus de qüestions, pot ser menys necessària en altres casos, com preguntes

d'avaluació econòmica o preguntes molt concretes sobre la mesura de l'efecte de la política.

Són moltes i molt diverses les escales presentades des de l'acadèmia per mesurar la participació. Alguns exemples són les d'Arnstein, 1969; Agens, 1983; Hart, 1992; Choguill, 1996; IAP2, 2000, o Bruns, 2003, per citar-ne algunes provinents de l'àmbit de la ciència política; o les de Cousins i Whitmore, 1998, o Weaver i Cousins, 2003, en l'àmbit dels estudis del desenvolupament. En aquesta ocasió s'ha considerat que la més entenedora i, sobretot, la que millor encaixa amb el context de l'avaluació de polítiques públiques és una adaptació de l'escala proposada per la International Association for Public Participation (2000) realitzada l'any 2011 per Bryson, Patton i Bowman.

L'escala estableix set nivells o tipus de participació. Tot i que els dos primers no s'entenen realment com a formes de participació, ajuden a visualitzar el continu i són opcions vàlides a contemplar per definir el nivell de participació de cada grup d'interès en cadascuna de les fases del procés d'avaluació. És fonamental tenir en compte que els nivells de participació més profunds no són

#### Esquema 1. Escala de la participació



Font: Adaptació de Bryson, Patton i Bowman (2011) de l'escala de la International Association for Public Participation (2000)

necessàriament millors en tots els casos. El tipus de participació adequat vindrà sempre determinat pel context i la seva finalitat.

A continuació es descriu en què consisteix cadascun dels nivells de participació:

- **No en formen part:** Els agents clau del programa o la política no participen de cap manera del procés d'avaluació.
- **Involucrats com a font d'informació:** Els agents clau són entrevistats, enquestats o observats per obtenir informació sobre la implementació o els resultats del programa o la política. Si més no, no participen de cap manera en les decisions tècniques de l'avaluació.

Les formes o “nivells” de participació proposats s'entenen de la manera següent:

- **Informació:** Els agents clau són informats del procés d'avaluació (per part de l'equip avaluador), així que saben en tot moment què està passant. La informació, però, es transmet de manera unidireccional.
- **Consulta:** Els agents clau són consultats per prendre determinades

decisions, identificar opcions, o analitzar dades o situacions concretes. En definitiva, en moments puntuals (seleccionats per l'equip avaluador) es comparteixen informacions concretes amb els agents clau, per tal que aquests ofereixin la seva opinió o comentaris.

- **Implicació:** Les opinions i aspiracions dels agents clau són escoltades i tingudes en compte al llarg de tot el procés d'avaluació. Tanmateix, al final les decisions rauen en l'equip avaluador (i, en tot cas, en l'administració implementadora del programa o la política).
- **Col·laboració:** Les decisions es prenen conjuntament amb els agents clau al llarg de tot el procés d'avaluació. D'aquesta manera, la relació és sempre interactiva i de doble via, i les responsabilitats estan repartides.
- **Apoderament:** La presa de decisions està en mans dels agents clau (generalment, la ciutadania o la població destinatària de la política). Malgrat que es tracta del màxim nivell de participació, no necessàriament implica el màxim exponent d'interacció ni de col·laboració, donat que l'equip avaluador adopta en aquest cas un rol secundari, de facilitació.

## Informar és participar?

En relació amb la primera forma de participació, l'Agència Nord-americana de Protecció del Medi Ambient l'any 2017 feia una reflexió interessant:

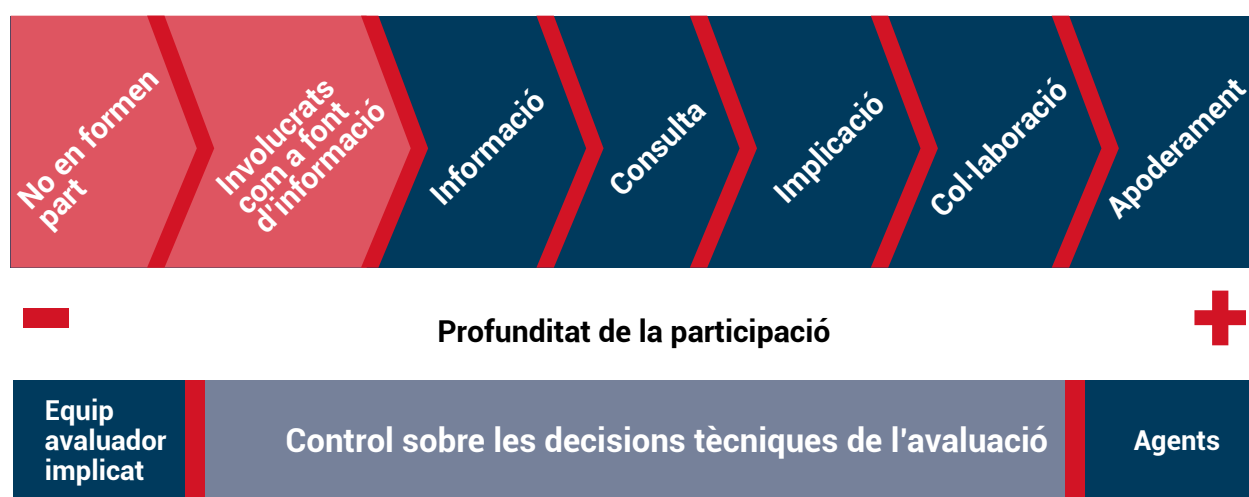
“El nivell Informar no proporciona realment l'oportunitat de participar públicament, sinó que dona al públic la informació que necessita per comprendre el procés de presa de decisions de l'agència. Aquest nivell està inclòs en l'escala de participació per recordar a les agències que de vegades la ciutadania no té oportunitat d'influir en

la presa de decisions, de manera que informar és l'activitat adequada. Quan poseu en pràctica el nivell “informar” de participació, és important reconèixer i tenir clar que no esteu intentant persuadir ni manipular de cap manera l'audiència [la ciutadania]”.

L'escala proposa un continu de formes de participació: d'esquerra a dreta, de menor a major profunditat de la participació. Un continu que facilita la comprensió del rol que juguen els diferents agents implicats en el procés d'avaluació. I és que al final cada forma de participació implica un equilibri diferent en la repartició de tasques i funci-

ons de l'avaluació entre l'equip avaluador i els agents participants. Dit d'una altra manera, les diferents formes de participació comporten diferents nivells de control sobre les decisions que es prenen al llarg del procés d'avaluació (Weaver, Cousins, 2005), per part de l'equip avaluador (i la resta d'agents).

## Esquema 2. Nivells de control sobre les decisions que es prenen al llarg del procés d'avaluació



Font: Elaboració pròpia

**Inevitablement, optar per formes de participació més profundes i transformadores** implica cedir capacitat de decisió sobre el procés d'avaluació. **A més profunditat de la participació, més traspàs de competències tècniques i poder de decisió de la persona avaluadora** envers la resta d'agents participants. Cada vegada que la participació s'incorpora, les reflexions, les valoracions i les decisions sobre la taula deixen de recaure exclusivament en l'equip avaluador i l'administració impulsora del programa o la política pública i inclouen també les opinions dels altres agents implicats, sense importar els seus coneixements "avaluadors" (Ridde, 2006).

En conseqüència, treballar des de la col·laboració o l'apoderament va molt més enllà d'incorporar les opinions i visions dels diferents agents. Va més enllà inclús de **reconèixer els coneixements específics que poden aportar cadascun dels agents** —com a col·lectiu i com a individus—; coneixements diferents dels tècnics i igualment vàlids. Col·laborar des d'una posició d'igualtat o apoderar (cedint el control de les decisions tècniques) requereix refutar la idea que el coneixement tècnic o científic és jeràrquicament "superior".

La majoria d'avaluacions les planifiquen, dissenyen i executen equips d'avaluadors i avaluadores —a vegades

externs a les entitats o administracions implementadores i a vegades interns—, fonamentalment perquè disposen d'aquest coneixement expert i específic. Tanmateix, l'expertesa no és incompatible amb el reconeixement d'altres tipus de coneixement, com ara l'experiència, la memòria o el coneixement tècnic en l'àmbit sectorial del programa avaluat.

Avaluar de manera col·laborativa o apoderadora implica trencar amb la jerarquia del coneixement (fonamentada en una visió positivista), i, d'una banda, **facilitar les condicions necessàries** perquè els agents implicats puguin prendre el control sobre les decisions tècniques, amb independència dels seus coneixements específics sobre avaluació, i, de l'altra, optar per metodologies més flexibles que permetin valorar les divergències d'opinions sobre un mateix fenomen.

Ambdues qüestions van inevitablement de bracet i són, segurament, l'aspecte més difícil de resoldre quan s'obre la participació en l'avaluació. Per això en aquest punt és important recordar l'explicació recollida al Capítol 1 sobre per què és rellevant incorporar la participació i, alhora, reprendre els fonaments del paradigma constructivista en els quals es fonamenta aquest tipus d'avaluació. Així, l'aposta per la participació implica passar “d'una avaluació centrada majoritàriament en la verificació o comprovació del grau de consecució d'uns resultats, fruit del desenvolupament i la implementació d'un programa —la denominada avaluació de resultats— a unes pràctiques avaluadores més centrades en el procés i en els canvis produïts en les persones que hi participen” (Úcar, Pineda, Núñez i Villaseñor, 2008, p. 7).

En aquest sentit, la incorporació de la participació pot convertir-se en **una oportunitat perquè l'avaluació esdevingui també un procés formatiu**. A l'hora de cedir capacitat de decisió a les parts implicades, l'equip avaluador passa a tenir un paper facilitador que permet el traspàs de competències tècniques (capacity building). Aquest rol formador i d'acompanyament de l'equip avaluador no només és una oportunitat per incrementar les competències específiques d'avaluació d'aquells agents, col·lectius o persones que participen en l'avaluació; també pot ser un mitgador del trade-off entre la participació i una avaluació altament especialitzada o metodològicament complexa, dues opcions que s'acostumen a presentar com excloents i no tenen perquè ser-ho.

Sovint, l'aposta per **la participació implica repensar el tipus i la metodologia d'avaluació**. D'aquesta manera, amb els anys han anat agafant força diverses metodologies pensades justament per flexibilitzar el procés d'avaluació i incorporar la participació (el Most Significant Change, l'Outcome Mapping, el Qualitative Impact Assessment Protocol o l'Outcome Harvesting). Es tracta, en general, de metodologies que posen l'èmfasi en l'experiència de participació en el projecte i en les percepcions de canvi (de les persones participants o beneficiàries). Per tant, en alguns casos permeten recollir els resultats del programa (que no els impactes), però rarament arriben a quantificar-los.

I és que les metodologies d'avaluació d'impacte (conegudes com mètodes experimentals i quasiexperimentals) requereixen unes competències tècniques molt difícils de traspassar, inclús

metodologia d'avaluació, a conseqüència de la implicació d'agents que no disposin de coneixements específics sobre avaluació de programes i polítiques.

## Participació en tots els tipus d'avaluació?

La idea que incorporar la participació implica (1) facilitar les condicions perquè els agents participants puguin prendre —com a mínim parcialment— el control sobre les decisions del procés d'avaluació i (2) flexibilitzar les metodologies d'avaluació pot fàcilment plantejar una pregunta: “permeten” tots els tipus d'avaluació l'obertura de la participació?

Efectivament, el posicionament adquirit en aquesta guia és que en tots els tipus d'avaluació es pot incorporar —en menor o major mesura— la participació. Què significa això? Que si bé tots els tipus d'avaluació (de disseny, d'implementació, de resultats, d'impacte i econòmica) permeten que s'obri la participació dels agents clau en algun moment del procés, segurament no tots permeten fer-ho en cada moment del procés (és a dir, en totes les fases i tasques), i en uns casos resultarà més complex que en d'altres dur-ho a la pràctica.

- En una **avaluació del disseny**, per exemple, pot tenir sentit implicar els agents clau en la valoració de la pertinença de la intervenció en relació amb les necessitats de partida, o en la valoració de la plausibilitat del disseny, de la formulació dels objectius o en l'anàlisi de la teoria del canvi. Pot ser una manera efectiva d'aterrar i millorar la intervenció abans de posar-la en marxa; sempre que, és clar, la intervenció no s'hagi dissenyat ja de manera participativa.
- Les **avaluacions de la implementació** són segurament aquelles en què resulta més “fàcil” obrir la participació per dues raons: (1) metodològicament són més senzilles de conceptualitzar i de dur a la pràctica i, per tant, (2) resulta relativament més senzill també facilitar les condicions perquè els agents participants puguin prendre decisions relatives al procés d'avaluació.
- Les **avaluacions d'impacte** són, sens dubte, les més complexes en termes metodològics —potser juntament amb les avaluacions econòmiques—, i per això són també aquelles en què resulta més difícil incorporar la participació. I és que quan els coneixements

requerits són altament tècnics, és difícil cedir el control sobre la presa de decisions. Això no significa, però, que no es pugui ni valgui la pena fer l'esforç d'incorporar la participació en determinats moments del procés d'avaluació, com ara la definició de les preguntes d'avaluació, la interpretació de resultats o la presa de decisions basades en l'evidència.

- Per tot això és necessari, per parlar de participació, incorporar un nivell intermedi entre l'**avaluació de la implementació** i l'**avaluació de l'impacte**: l'**avaluació de resultats**, que és aquella que cerca recollir i mesurar els outcomes de la intervenció però no aspira a atribuir una relació de causalitat entre aquests i el programa. L'**avaluació de resultats** és també un bon escenari per posar en pràctica metodologies participatives (com les esmentades al final d'aquest apartat) que ajudin a flexibilitzar el procés d'avaluació i a fer valdre les opinions de les persones beneficiàries i la resta d'agents clau amb relació als resultats de la intervenció.
- L'**avaluació econòmica**, igual que l'avaluació d'impacte, és metodològica i tècnicament complexa, la qual cosa dificulta la participació d'agents implicats en el desplegament de la política que no disposen de coneixements específics sobre avaluació. De totes maneres, igual que en l'avaluació d'impacte, aquesta dificultat no necessàriament ha de significar la no participació dels agents en aquest tipus d'avaluacions. Es pot fer l'esforç d'implicar-los, per exemple, i encara que sigui parcialment, en la identificació o valoració dels costos i dels resultats.

En definitiva, malgrat que totes les avaluacions permeten incorporar la participació, la decisió d'incorporar-la o no i la mesura en què es faci, no són independents del tipus d'avaluació. Així doncs, aquest és un aspecte a tenir en compte per planificar l'estratègia de participació.

A fi d'aprofundir en cadascun dels tipus d'avaluació, es poden consultar les [Guies pràctiques 2, 3, 4, 5 i 6](#), realitzades per Ivàlua.



### 3.5. Escenaris de participació

Els quatre aspectes comentats (qui participa, quan participa, per a què participa i sota quina forma de participació) es poden resumir en la matriu de planificació de la participació que es presenta seguidament i que caldria omplir en la fase de planificació de

l'avaluació (es pot veure un exemple de com queda la matriu omplerta a l'Annex 3). L'objectiu és especificar quins són els agents que es vol que participin en cadascun dels moments del procés d'avaluació i amb quin propòsit o quin nivell de participació.

**Taula 3. Matriu de planificació de la participació en una avaluació**

Fases i tasques del procés d'avaluació	Agents implicats segons tipus de participació						
	No en formen part	Involucrats com a font d'informació	Informació	Consulta	Implicació	Col·laboració	Apoderament
Planificació de l'avaluació							
• Definició del propòsit d'ús de l'avaluació							
Disseny metodològic de l'avaluació							
• Construcció de la Teoria del Canvi del programa							
Execució de l'avaluació							
• Anàlisi de la informació							
• Interpretació dels resultats							
Preses de decisions basades en l'evidència							
• Comunicació dels resultats							

Font: Elaboració pròpia a partir de l'escala de Bryson, Patton i Bowman (2011).

La matriu pot donar lloc a **múltiples combinacions, en què un o diversos agents participen amb diferents nivells d'intensitat, en un o diversos moments del procés d'avaluació**. Tanmateix, entre les diverses combinacions hi ha algunes que mereixen ser comentades amb més detall:

- **Involucrar un o diferents agents com a fonts d'informació**, sigui en la recollida d'informació (que és el més habitual) o en qualsevol altra fase del procés d'avaluació. Ja s'ha comentat que aquesta manera de vincular els agents interessats en la política o el programa en la seva avaluació no es pot considerar participativa, però això no significa que no sigui convenient involucrar-los així. La Guia pràctica 8 d'IvÀlua explica la pertinència d'incorporar metodologies qualitatives de recollida d'informació (com ara entrevistes o grups de discussió) a l'avaluació.
- **Involucrar la majoria dels agents implicats en el programa o la política sota formes de participació poc o mitjanament profundes**. És a dir, comptar amb una diversitat important d'agents per informar-los o consultar-los en determinats moments de l'avaluació. Aquest és un escenari relativament habitual que, si bé pot resultar poc transformador quant a participació, representa una millora rellevant en termes de transparència de la presa de decisions.
- **La participació d'un o diversos agents en totes les fases d'avaluació, sota les formes d'implicació, col·laboració i apoderament**. Aquesta opció no recull, com és evident, una única combinació possible, sinó múltiples. Múltiples combinacions que quedarien sota el paraigua del

que s'anomena avaluació participativa (explicat amb més detall en l'apartat següent).

- **La participació d'un o diversos agents en totes les fases d'avaluació i amb voluntat d'apoderament**. Es tracta d'una combinació que encarnaria el que s'ha denominat avaluació apoderadora (que també s'explica a l'apartat següent). En aquest tipus d'avaluació la participació no es concep com un mitjà o una manera d'avaluar, sinó com una finalitat en si mateixa. La redistribució del poder (de presa de decisió) entre els agents participants és transformadora i apoderadora —independentment del resultat de l'avaluació—.

Així i tot, la combinació triada no té per què encaixar amb cap d'aquestes propostes. De fet, de vegades les formes de participació se superposen al llarg del procés d'avaluació, per tal de donar resposta al context polític, social i institucional en què s'executa la política i la seva avaluació, i també a l'enfocament i l'experiència de l'equip avaluador (Chouinard, 2013).

**Cal concretar quins són els agents que es vol que participin, amb quin propòsit i amb quin nivell de participació.**



### 3.6. Què és l'avaluació participativa?

L'avaluació participativa és un enfocament que involucra les parts interessades, és a dir, els agents implicats i les persones beneficiàries d'un programa o una política, en totes les fases del procés d'avaluació, des del seu disseny fins a la recollida i l'anàlisi d'evidències o la formulació de conclusions i recomanacions. No necessàriament significa que tots els agents participen amb el mateix nivell d'intensitat, ni tampoc que tots ho fan en cadascuna de les fases; la participació s'entén com una cessió de la capacitat de decisió, que no pot ser puntual ni instrumental, sinó que respon a la voluntat de donar veu a les persones a qui està destinada la política durant el procés de la seva avaluació.

En aquest sentit, és fonamental tenir en compte que “estar involucrat no és equivalent a tenir veu. La veu necessita ser alimentada” (Cornwall, 2008, p. 278). A fi que les persones sentin que tenen veu en un procés, s'han de donar les condicions perquè sigui així (s'aprofundeix en aquesta qüestió al capítol 3). I,

un cop assolides les condicions, és necessari transformar la veu en influència. Aquest darrer pas requereix voluntat, tant per part de l'administració com per part d'aquells i aquelles que participen.

L'avaluació participativa és un enfocament que vol fer que l'avaluació i els seus resultats siguin significatius per als agents i persones implicades. No és un conjunt de mètodes d'avaluació ni de tècniques de recollida d'informació (Chouinard, 2013), és un posicionament que convida a repensar qui avalua i qui se'n beneficia dels resultats (Guijt, Gaventia, 1998); un posicionament que condiona tot el sentit de l'avaluació i amb el qual s'ha de ser conseqüent des de l'inici fins al final d'aquesta. En paraules de Cornwall (2008), la participació com a pràctica “constitueix un terreny de contestació, en el qual les relacions de poder entre els diferents actors, cadascun amb els seus ‘projectes’, defineix i redefineix les fronteres de l'acció” (p. 276).

**L'avaluació participativa és un enfocament que involucra les parts interessades en totes les fases del procés d'avaluació.**

## Exemple | L'avaluació participativa dels Plans de Desenvolupament Comunitari

L'any 2011 es va posar en marxa, amb el suport de la direcció General d'Acció Cívica i Comunitària de la Generalitat de Catalunya, un projecte de recerca per identificar les aportacions metodològiques de l'avaluació participativa a partir de la comparació de tres avaluacions participatives d'una mateixa política: els Plans de Desenvolupament Comunitari. L'avaluació es va dur a terme a Badia del Vallès, el barri de Poblenou de Barcelona i el barri de Sant Narcís i Santa Eugènia de Girona.

En cada un d'aquests territoris es va constituir un Grup Motor que va prendre la totalitat de les

decisions vinculades al procés d'avaluació. Malgrat que els tres grups van tenir un marcat caràcter tècnic, uns van comptar amb més presència veïnal que uns altres. En tots els casos les reunions es van celebrar mensualment, durant un període d'un any aproximadament.

El diagrama que es presenta a continuació resumeix la seqüència de les accions realitzades i les tècniques utilitzades per dur-les a terme:



En qualsevol cas, en gran manera perquè el mateix concepte de participació és ambigu i té uns límits difosos, la definició d'avaluació participativa tampoc és unànime. Per aquesta raó alguns autors i autores han establert uns “mínims no negociables”. I per tal que aquests mínims fossin força flexibles per donar cabuda a projectes molt diferents, però al mateix temps prou exigents per deixar fora formes de participació perverses o instrumentals, es van definir en forma de principis.

Els quatre **principis del seguiment i l'avaluació participativa** (Estrella, Gaventa, 1997) són la participació, l'aprenentatge, la negociació i la flexibilitat.

- **Focalització en els participants:** Es creen procediments que incloguin les persones directament beneficiàries del programa per tal d'incorporar la seva veu en el disseny de l'avaluació i l'anàlisi de la informació.
- **Negociació:** Entre les diferents veus implicades, es decideix sobre allò que serà avaluat, com serà avaluat, com es recollirà i analitzarà la informació i de quina manera s'empraran els

resultats; es preveuen fórmules de resolució de desacords.

- **Aprenentatge:** Es fomenten processos col·laboratius de reflexió per a la identificació conjunta d'accions de millora del programa.
- **Flexibilitat:** Es consideren les circumstàncies específiques de les persones participants i es possibilita una gestió que s'adapti als canvis que puguin esdevenir.

Així i tot, alguns autors i autores consideren que aquests principis són massa genèrics i defensen que, si el cor o els límits del que és el seguiment i l'avaluació participativa fossin més clars, seria més fàcil identificar bones pràctiques i definir estàndards de qualitat (Guijt, Arevalo, Saladores, 1998).

El més rellevant a efectes d'aquesta Guia és entendre que avaluació participativa i participació en l'avaluació no són sinònims; “la primera sempre implica la segona, però no té per què ser igual a l'inrevés” (Úcar, Pineda, Núñez i Villaseñor, 2008, p. 4).

**És molt rellevant  
entendre que  
avaluació  
participativa i  
participació en  
l'avaluació no  
són sinònims.**

## Avaluació apoderadora

Es tracta d'un enfocament d'avaluació sorgit, de manera paral·lela a l'avaluació participativa, durant la dècada dels vuitanta. Ambdós enfocaments comparteixen fonaments i justificació, però difereixen en la seva concreció i, sobretot, en el seu propòsit. L'avaluació apoderadora està pensada perquè l'exercici d'avaluació serveixi per a l'apoderament dels grups d'interès; és a dir, l'avaluació és un mitjà per a una finalitat major, que és l'apoderament dels agents implicats. Per aquesta raó, una part important dels processos d'avaluació apoderadora són d'autoavaluació del programa i es realitzen per part de l'equip implementador d'aquest (Cullen, Coryn, 2011).

D'aquesta manera, les persones que participen de l'avaluació defineixen els objectius, tot el procediment d'implementació i per a què han de servir els resultats, i qui avalua fa exclusivament una tasca de facilitació, i eventualment de capacitació (Fetterman, 1996). Per tant, l'avaluació apoderadora és sempre una activitat grupal, horitzontal i democràtica. "L'avaluador/a no apodera ni pot apoderar ningú; les persones participants s'apoderen elles mateixes, sovint amb algun tipus de suport o acompanyament" (Fetterman, 1996).

Segons Fetterman (1996), un dels fundadors de l'avaluació apoderadora, cal dur a terme una sèrie de passos per poder ajudar els altres a aprendre a avaluar els seus programes:

- Identificar les fortaleses i debilitats del programa, a partir d'una valoració de cadascun

dels seus components (i eventualment dels processos).

- Consensuar què cal millorar del programa i definir-ne els objectius.
- Definir les estratègies necessàries per assolir aquests objectius de millora.
- Fer un seguiment del progrés i documentar la millora.

Adicionalment, la qualitat d'una avaluació apoderadora variarà en funció del pes que una sèrie de principis adquireixin en cadascun dels casos. És a dir, la qualitat augmenta a mesura que s'adopta un nombre més alt de principis (Fetterman, 2005). I els principis a tenir en compte són els següents:

- Voluntat de millora
- Coneixement comunitari
- Governança comunitària
- Estratègies basades en l'evidència
- Inclusió
- Construcció de capacitats
- Participació democràtica
- Aprenentatge organitzacional
- Justícia social
- Rendició de comptes



### Més recursos

Hussey, Sally. 2020. «International Public Participation Models 1969–2020».

Karsten, Andreas. 2012. «Participation models. Citizens, Youth, Online».

UNDP. 2017. «How to do a participatory evaluation». United Nations Development Program.

## 4. Quan és adequat incorporar la participació?

**La participació es pot incorporar, d'una manera o altra, en totes les avaluacions. Si més no, això no significa que sigui recomanable incorporar-la sempre.**

Tal com s'ha comentat en capítols anteriors, a l'hora de planificar una avaluació l'equip avaluador s'ha de preguntar quins agents vol o seria convenient que participin en el procés d'avaluació, en quins moments i per a què; i valorar, doncs, la pertinència d'incorporar-hi altres veus.

Hi ha determinades situacions en què pot ser especialment rellevant obrir l'avaluació a la participació d'alguns agents clau o, inclús, de la població a qui està destinada la política (la població beneficiària o població objectiu). D'acord amb la literatura, algunes d'aquestes situacions són les següents:

- **Quan es considera rellevant incorporar el punt de vista de diferents agents implicats** en el desenvolupament de la política. I, en especial, quan es volen tenir presents diferents maneres d'entendre el canvi (INTRAC, 2017).
- **Quan el disseny o la implementació del programa o la política s'han fet de manera participativa**, per la qual cosa el més coherent és que l'avaluació també sigui participada (Palumbo, Torrigiani, 2013). En aquestes situacions és més fàcil haver creat amb anterioritat els vincles amb els agents clau i que aquests estiguin relativament familiaritzats amb la presa de decisions tècniques (relatives al programa o la política).
- **Quan la implementació del programa no està funcionant per raons que es desconeixen o per dificultats amb algun dels agents implicats** en el seu desenvolupament (Zukoski, Luluquisen, 2002). En aquestes circumstàncies, incorporar la participació en l'avaluació pot ser una oportunitat per analitzar i repensar conjuntament la intervenció.
- **Quan, de manera similar amb el punt anterior, s'intueix que els resultats del programa no estan sent els esperats** i no se'n coneixen els motius. En aquestes situacions incorporar altres agents, i per tant altres mirades, en l'avaluació pot ser una manera d'obrir el marc conceptual de la intervenció i anar a buscar

les respostes en “llocs” que fins ara no s’estaven sabent identificar.

- **Quan la participació és l’opció més coherent amb l’enfocament de la intervenció.** És a dir, en aquells casos en què el programa adopta un enfocament comunitari, basat en

drets, un enfocament orientat a posar les persones al centre, o inclús orientat a la mobilització o l’apoderament, el més coherent és que les persones beneficiàries del programa o la política participin de la seva avaluació (INTRAC, 2017).

## De la participació en el disseny a la participació en l’avaluació

El segon i quart punt de l’anterior llistat plantegen una pregunta que val la pena fer-se i mirar de respondre en aquesta Guia: té sentit incorporar la participació en l’avaluació si la política o el programa en qüestió no ha estat dissenyat de manera participativa?

D’acord amb el Programa de les Nacions Unides pel Desenvolupament (2017), idealment la decisió d’incorporar la participació en un programa hauria de partir del seu disseny. Tot i això, “mai no és massa tard per treballar amb una major participació dels agents clau”. En definitiva, es pot dur a terme una avaluació participada d’un programa o una política que no s’hagi dissenyat o implementat amb un enfocament participatiu.

La decisió d’incorporar la participació en l’avaluació parteix de la voluntat de generar un coneixement més significatiu per a tots aquells agents implicats en el desplegament de la política. Conseqüentment, sempre serà ben rebuda; el que cal tenir en compte és que les implicacions de posar-la en pràctica variaran segons el context.

La pregunta formulada a la inversa (té sentit incorporar la participació en l’avaluació quan el disseny o la implementació de la política ja han estat participatius?) queda resposta pel punt relatiu a la coherència: té tot el sentit. Tanmateix, això no significa que en aquests casos l’avaluació hagi de ser necessàriament participativa.

Així doncs, és necessari subratllar el valor de les polítiques dissenyades o implementades tenint en compte la participació. I és que si, durant el disseny de la intervenció i al llarg de tot el desplegament d’aquesta, els diferents agents implicats han treballat plegats, ben segur que l’avaluació, sigui participativa o no, recollirà les seves mirades, perquè aquestes ja estaran integrades en la concepció mateixa de la intervenció. Per tant, malgrat que el més coherent seria mantenir la participació en la fase d’avaluació, si les circumstàncies no ho permeten només caldrà garantir que l’esperit de l’avaluació és coherent amb l’esperit amb què es va dissenyar (de manera col·laborativa) la política.

De fet, en l’escenari ideal en què l’avaluació es pensa i dissenya en paral·lel al disseny de la política (que és el més recomanable, encara que sigui poc habitual en la pràctica), aquestes valoracions sobre la pertinença i la rellevància d’incorporar la participació en cadascuna de les fases es poden realitzar conjuntament, com una reflexió sobre la integralitat del programa. I de la mateixa manera que de vegades els dissenys metodològics d’avaluacions d’impacte, per exemple, poden arribar a condicionar com es posen en marxa determinades intervencions, la voluntat d’incorporar la participació en l’avaluació pot incentivar també (sota el principi de coherència) la participació en altres fases del cicle de gestió de la política, anteriors a aquesta.

Més enllà d’aquestes situacions particulars, hi ha una sèrie d’elements que val la pena considerar a l’hora de prendre la decisió d’incorporar (o no) la participació:

- **La voluntat dels diferents agents implicats** (i en especial la de la persona administradora a càrrec de la política i promotora de l’avaluació

en qüestió) **de treballar de manera col·laborativa** i valorar la pluralitat d’opinions en relació amb la intervenció, interpretant-la com una oportunitat d’aprenentatge i no com una amenaça. En aquest sentit, és fonamental que tots entenguin la participació com un procediment democràtic i no extractiu (Guijt, Arevalo, Salaores, 1998).

- **La disponibilitat de recursos** per facilitar la participació: temps, sobretot, però també un equip tècnic amb coneixements específics sobre dinamització i facilitació.
- **L'enfocament** amb què s'hagi dissenyat i implementat el programa o la política.
- **El context sociopolític** en què s'estigui desenvolupant el programa o la política ha d'afavorir les dinàmiques de col·laboració, assegurar la llibertat d'opinions i, a més, garantir que aquestes seran tingudes en compte.
- Quan no s'ha reflexionat prou sobre les característiques de les persones i els agents a qui es vol implicar, així com dels seus contextos.
- Quan no es donen les condicions necessàries per garantir la qualitat de la participació i la igualtat d'oportunitats en el seu exercici (Guijt, 2014).
- Quan, al llarg del procés d'avaluació, i de manera paral·lela a la participació, es prenen decisions poc transparents, pobrament justificades o polèmiques, sense obrir-les a debat.

I és que, per molts esforços i recursos que s'inverteixin en el procés, "els beneficis de la participació mai no són automàtics ni estan garantits" (Guijt, 2014, p.22). En aquest sentit, pot resultar d'utilitat conèixer i evitar situacions en què l'obertura de la participació pot esdevenir problemàtica, com ara:

- Quan no està clar per què es vol incorporar la participació o aquesta s'entén de manera aïllada, sense vinculació amb altres aspectes del procés d'avaluació. L'espai de participació ha de tenir sempre una finalitat concreta, que vagi més enllà de la trobada.
- Quan l'ús de la participació és exclusivament puntual o instrumental.
- Quan existeixen fortes relacions jeràrquiques entre els agents participants (Guijt, Arevalo, Saladores, 1998).
- Quan la participació no és voluntària, sinó imposada (Guijt, Arevalo, Saladores, 1998).
- Quan el programa té molts components o línies d'intervenció i només es preveu obrir-ne una part a la participació.

**En moltes ocasions és interessant obrir l'avaluació a la participació d'alguns agents clau o, inclús, de la població a qui està destinada la política.**



## Consideracions ètiques

En el moment de decidir incorporar la participació és fonamental tenir en compte una sèrie de consideracions ètiques.

- Utilitzar un enfocament participatiu en l'avaluació requereix temps i compromís. No només cal coordinar les activitats participatives adaptant metodològicament el procés d'avaluació (la qual cosa comporta allargar-ne el calendari), sinó que també s'ha de desenvolupar l'interès i les competències dels participants en l'avaluació.
  - El fet que un procés d'avaluació participatiu requereixi la implicació de molts agents i persones fa que se n'hagin de preveure els recursos necessaris, tant pel que fa a la facilitació dels espais de participació com pel que es refereix als espais físics i altres condicions materials que pugui ser necessari contemplar.
  - La participació s'ha de poder produir en igualtat de condicions per part de tots els agents.
- Adicionalment, cal assegurar que en cap cas aquesta no genera un efecte contraproductiu per a les persones participants ni reforça situacions de desigualtat. Per això és fonamental analitzar les possibles desigualtats internes que es poden donar en cadascun dels agents o col·lectius participants i garantir la participació de les persones en situació de major vulnerabilitat.
- Les avaluacions participatives requereixen preveure com es resoldrien possibles conflictes entre els agents i les persones participants a causa de les diferents posicions i condicionants. De no ser gestionats, aquests conflictes poden dificultar el treball en equip necessari per desenvolupar l'avaluació i, inclús, posar en risc el desplegament del programa o la política. En aquest sentit, pot resultar d'utilitat explicitar el propòsit de la participació amb els agents i les persones convocades, així com els principis ètics en els quals es basarà el procés.

Així doncs, no es pot deixar d'esmentar que la participació té uns **costos o desavantatges associats**. Una avaluació que incorpori la participació, de manera general:

- Requerirà més temps per dur-se a terme, ja que els processos s'allarguen quan les decisions les prenen múltiples agents.
- Serà més costosa en termes econòmics, en bona part perquè el cronograma s'allarga, però també perquè requereix recursos humans especialitzats en facilitació o dinamització de processos.
- Requerirà una gestió molt més atenta i intensiva de les relacions amb els agents involucrats, la qual cosa té implicacions en aspectes organitzatius, comunicatius, d'agenda i de relacions interpersonals.
- Tot plegat comporta una pèrdua d'eficiència en el procés d'execució de l'avaluació.

**L'avaluació amb participació té uns costos associats: econòmics, de temps, de gestió i d'eficiència del mateix procés d'avaluació.**



Adicionalment, si la participació no s'incorpora correctament, de manera planificada i partint d'un compromís clar amb una avaluació més democràtica, pot arribar a tenir efectes negatius. Així, els **riscs associats a la participació** són els següents:

- Reforçar les desigualtats existents, tant entre els diferents agents interessats en la política com a l'interior de cadascun d'aquests.
- Perjudicar les relacions existents entre els diferents agents implicats, o entre aquests i l'administració.
- Generar frustració o falses expectatives (quan les condicions i la finalitat de la participació no estan clares).

- Fer excessivament complex el procés d'avaluació, per manca de capacitat d'arribar a acords o manca d'orientació metodològica.
- Manipular les persones o els agents participants (quan la finalitat de la participació no està clara).

En definitiva, l'exercici d'incorporació de la participació ha de ser planificat meticulosament per evitar caure en els riscos esmentats i transgredir les consideracions ètiques. A més, requereix un compromís ferm amb la justificació política o epistemològica de la participació, per tal de garantir que els beneficis compensen els costos.

**L'exercici d'incorporació de la participació ha de ser planificat i requereix un compromís ferm amb la justificació política o epistemològica de la participació, per tal de garantir que els beneficis compensen els costos.**

# 5. Com incorporar la participació en l'avaluació?

**El ventall de tècniques i metodologies per incorporar la participació és molt ampli. Tanmateix, és fonamental que la tècnica que s'utilitzi per acollir i facilitar l'espai de participació sigui coherent amb el tipus de participació que es vol promoure.**

Un cop feta la reflexió de caràcter més conceptual sobre per què, quan i per a què és adequat incorporar la participació en l'avaluació de programes i polítiques públiques, és necessari abordar el vessant pràctic de la qüestió. La pregunta sobre com incorporar la participació remet fonamentalment a tres aspectes, que s'aborden en aquest capítol:

- A partir de quines eines, tècniques o metodologies es pot incorporar la participació en l'avaluació.
- De quina manera es poden utilitzar aquestes eines en cadascuna de les fases del procés d'avaluació.
- Quina és la relació entre aquestes eines i el tipus de participació que es vol promoure.

**Cal concretar les eines, tècniques o metodologies, la relació d'aquestes amb el tipus de participació que es vol promoure i com incorporar-les en les diferents fases del procés d'avaluació.**

## 5.1. Metodologies transversals per incorporar la participació

Quan es tracta d'incorporar la participació, les metodologies disponibles són pràcticament les mateixes, independentment de si s'empren en el marc d'una recerca, del disseny d'una política pública o d'una avaluació. Es tracta d'un conjunt d'eines i tècniques que faciliten:

- **la recollida d'informació de caràcter perceptiu i experiencial**, ja que cerquen valorar les opinions i vivències de les persones participants;
- **la comprensió de la complexitat d'allò que s'està discutint**, entenent que per entendre un fenomen social és important i necessari comptar amb diferents mirades;
- **la implicació de les persones participants**, a partir de dinàmiques grupals prèviament pensades i dinamitzades per tal de generar un espai de diàleg basat en el respecte i orientat a la construcció conjunta.

Mentre que la finalitat d'aquesta gran varietat d'eines és compartida, en la immediatesa de la pràctica poden tenir intencions inclús contraposades. Alguns repositoris d'eines d'aprenentatge-acció participativa (Participatory Learning and Action) recullen més d'un centenar d'instruments de característiques variades i pensats per ser emprats en contextos també molt diferents. D'aquesta manera, les eines i tècniques per incorporar la participació:

- poden estar orientades a convergir o divergir (en el diàleg);
- poden tenir objectius concrets, més

enllà del diàleg: l'elaboració de mapes, l'anàlisi temporal d'una situació, la identificació de relacions, la prioritització o quantificació d'ítems o la planificació conjunta, entre molts d'altres;

- poden ser cent per cent orals o basar-se en algun tipus de material: escrit, gràfic, audiovisual...;
- poden estar molt o poc dirigides i requerir una dinamització més o menys intensiva o directiva;
- poden ser més adequades per a un determinat nombre de participants.

No obstant això, és impossible llistar exhaustivament les tècniques per incorporar la participació perquè aquestes estan sempre obertes a ser transformades per adaptar-se millor a cada context. A l'Annex 1 es proporciona un llistat complet d'aquestes, que a més relaciona cadascuna de les tècniques amb el tipus de participació a la qual permet donar resposta. D'aquesta manera, mentre els jurats populars són especialment adients per consultar, el photovoice pot servir per implicar, i els tallers (o workshops), per col·laborar o inclús apoderar.

A continuació es presenta una selecció de tècniques que es considera que poden encaixar especialment bé en determinats moments del procés d'avaluació d'un programa o una política pública. Tanmateix, no es pot deixar de subratllar que es tracta d'una mostra. Així doncs, la recomanació és, un cop definit (en la fase de planificació de l'avaluació):

- en quins moments del procés es vol incorporar la participació;
- qui es vol implicar;
- i per a què.

La reflexió sobre el tipus de participació ha d'estar sota el guiatge de la tècnica a partir de la qual s'aconseguirà que l'espai de deliberació respongui a la profunditat i el nivell d'implicació que

s'està buscant. Per posar un exemple, si es vol que les persones participants s'impliquin o col·laborin en la presa de decisions tècniques en un determinat moment de l'avaluació, no se'ls farà una entrevista ni se les convidarà a participar en un grup de discussió. **És fonamental que la tècnica que s'utilitzi per acollir i facilitar l'espai de participació sigui coherent amb el tipus de participació que es vol promoure.**

**Taula 4. Característiques de diferents tècniques segons el tipus de participació a promoure**

<b>Eina: Presentació pública</b>	
<b>Descripció:</b> L'administració implementadora del programa o la política o impulsora de la seva avaluació fa una presentació oberta a la ciutadania (o a un determinat públic) per informar sobre una decisió o procés concret.	
<b>Adequada per:</b> Informar (i eventualment Consultar)	<b>Nombre de participants:</b> Qualsevol
<b>Moments del procés d'avaluació en què pot resultar útil:</b> Pot servir per comunicar qualsevol decisió presa al llarg de l'avaluació; en especial:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• l'inici de l'avaluació i la presentació de la metodologia;</li> <li>• els resultats de l'avaluació;</li> <li>• les decisions basades en l'evidència.</li> </ul>	
<b>Eina: Jurat popular</b>	
<b>Descripció:</b> Una mostra de la ciutadania o dels participants del programa deliberen per prendre una decisió considerada rellevant en termes de política pública, a partir d'una sèrie d'informacions que l'equip implementador de la política (i eventualment altres agents implicats o persones expertes) els exposen.	
<b>Adequada per:</b> Consultar i Implicar	<b>Nombre de participants:</b> Mostra "representativa" de 10-20 persones
<b>Moments del procés d'avaluació en què pot resultar útil:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interpretació dels resultats de l'avaluació;</li> <li>• presa de decisions a partir de l'evidència generada.</li> </ul>	
<b>Eina: Democràcia en línia (participació via Decidim)</b>	
<b>Descripció:</b> La participació en el disseny o en l'avaluació de polítiques públiques a partir de plataformes de participació ciutadana en línia, com ara el Decidim, és altament adequada per a processos de votació, priorització i recollida de propostes.	
<b>Adequada per:</b> Consultar i Implicar	<b>Nombre de participants:</b> Qualsevol
<b>Moments del procés d'avaluació en què pot resultar útil:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• interpretació dels resultats de l'avaluació;</li> <li>• presa de decisions a partir de l'evidència generada.</li> </ul>	

### Eina: Grup nominal

**Descripció:** Es tracta d'una tècnica de recollida d'informació emprada per facilitar la generació d'idees i l'anàlisi de problemes, a partir d'una sessió estructurada i orientada a l'assoliment d'uns determinats objectius.

**Adequada per:** Consultar i Implicar

**Nombre de participants:** Entre 5-12

**Moments del procés d'avaluació en què pot resultar útil:**

- definició del propòsit d'ús de l'avaluació;
- construcció de la teoria del canvi;
- recollida de la informació (si la participació s'entén exclusivament com a font d'informació);
- interpretació dels resultats i formulació de recomanacions;
- presa de decisions a partir de l'evidència generada.

### Eina: Photovoice

**Descripció:** Es tracta d'un procés de recollida d'informació a partir de fotografies que realitzen les persones participants de manera lliure, a partir d'un tema o una pregunta, i expliquen en una gravació. És una eina útil per a promoure el diàleg crític i per a recollir la veu de les persones a qui està destinat el programa.

**Adequada per:** Consultar i Implicar

**Nombre de participants:** Qualsevol

**Moments del procés d'avaluació en què pot resultar útil:**

- comprensió del problema (en una avaluació de necessitats o en el procés de disseny d'una política);
- construcció de la teoria del canvi del programa;
- recollida de la informació (si la participació s'entén exclusivament com a font d'informació);
- interpretació dels resultats.

### Eina: Matrius de prioritització

**Descripció:** Tècnica utilitzada per endreçar i prioritzar problemes o altres aspectes, de manera deliberada i consensuada.

**Adequada per:** Consultar, Implicar, Col·laborar i Apoderar

**Nombre de participants:** Qualsevol

**Moments del procés d'avaluació en què pot resultar útil:**

- comprensió del problema (en una avaluació de necessitats o en el procés de disseny d'una política);
- identificació de les preguntes d'avaluació;
- recollida de la informació (si la participació s'entén exclusivament com a font d'informació);
- interpretació dels resultats;
- presa de decisions a partir de l'evidència generada.

### Eina: Taller (workshop)

**Descripció:** És un espai de deliberació i treball col·laboratiu al voltant d'un tema, està dinamitzat per l'equip avaluador amb la finalitat d'assolir uns determinats objectius.

**Adequada per:** Consultar, Implicar, Col·laborar i Apoderar

**Nombre de participants:** Entre 4-20

**Moments del procés d'avaluació en què pot resultar útil:**

- totes les fases i tasques del procés d'avaluació.

## 5.2. Participació al llarg de l'avaluació

Totes aquestes tècniques i metodologies es poden posar en pràctica en diferents moments del procés d'avaluació, tal com s'ha explicat al Capítol 2. Tanmateix, en uns moments pot resultar més senzill i també més pertinent que en d'altres. Per aquesta raó, tot seguit es reprèn la reflexió sobre l'aportació de la participació dels agents clau en cadascuna de les fases i de les tasques associades al procés d'avaluació, per aterrar i concretar com es duu a la pràctica.

### Fase 1 | Incorporar la participació en la planificació de l'avaluació

La posada en marxa i la planificació de l'avaluació és especialment rellevant en termes de participació, perquè és el moment de reflexionar si es vol i es pot implicar altres agents en el procés d'avaluació. Ja s'ha comentat que a l'hora de prendre aquesta decisió cal tenir en compte les implicacions que un enfocament participatiu pot tenir en termes de calendari, de recursos econòmics i de capital humà destinats a l'avaluació, per això és important reflexionar sobre això en la fase inicial del procés d'avaluació.

### Definir el propòsit d'ús de l'avaluació

La definició del propòsit d'ús de l'avaluació és segurament un dels moments del procés d'avaluació en què la participació pot esdevenir més rellevant. El propòsit d'ús d'una avaluació fa referència a la finalitat amb la qual es fa l'anàlisi, a allò per al que es vol que serveixi.

Poden ser propòsits d'ús d'una avaluació la millora de la intervenció, l'aprenentatge, la rendició de comptes o la presa de decisions (per exemple, sobre la continuïtat o l'escalabilitat del projecte), entre molts d'altres.

Per assegurar que amb les avaluacions es genera un coneixement útil —que no quedarà en un calaix—, és fonamental:

- que el coneixement doni resposta a quelcom important per a les persones usuàries o destinatàries del programa o la política;
- que l'avaluació tingui un propòsit concret i definit abans d'iniciar l'avaluació.

Obrir la participació en aquest moment és una manera estratègica de garantir, com a mínim, l'acompliment de la primera condició.

### Valorar l'avaluabilitat del programa, planificar el cronograma d'avaluació i seleccionar els agents a implicar en cada moment

Per a la realització d'aquestes tasques, de caràcter més aviat tècnic, pot resultar més difícil —i en certa manera menys rellevant— incorporar la participació d'agents clau. L'anàlisi de l'avaluabilitat del programa és un exercici que cal fer abans d'iniciar qualsevol avaluació, però requereix certs coneixements tècnics i té poques implicacions més enllà de la decisió de dur a terme o no l'avaluació. La planificació del cronograma també acostuma a venir determina-

da per restriccions tècniques i de rendició de comptes, generalment difícils d'alterar a partir d'opinions diverses.

Finalment, la definició dels agents a implicar al llarg del procés d'avaluació, dels moments en què es vol que participin i del rol amb què s'espera que ho facin és una decisió tècnica —de factibilitat i utilitat—, així com una decisió altament estratègica. La relació que es pretén mantenir amb els diferents públics i actors vinculats al desenvolupament del projecte durant l'avaluació d'aquest pot ser determinant en el seu transcurs. De la mateixa manera que la participació en l'avaluació pot ajudar a construir i consolidar el treball en xarxa, si no es gestiona correctament, també pot erosionar relacions de valor estratègic. Per tant, aquesta és una decisió que ha de prendre l'equip impulsor del programa o la política juntament amb l'equip avaluador, i que hauria de ser fruit d'una anàlisi de les relacions amb els agents clau.

## **Identificar la informació i les dades disponibles**

La identificació de fonts d'informació i dades disponibles per utilitzar durant l'avaluació és una tasca tècnica. Tan-





mateix, pot aportar valor obrir-la a la participació de determinats agents, encara que sigui sota la forma d'una consulta. És possible que l'equip implementador del programa no tingui identificats tots els documents rellevants, o que algun agent clau pugui aportar idees sobre les dades que podria ser útil consultar o analitzar després, durant el procés d'anàlisi.

En aquest sentit, resulta interessant reflexionar sobre quins criteris s'estan utilitzant per considerar que una informació és útil, vàlida o rellevant per ser tinguda en compte (o no) en el procés d'avaluació. Tal com s'ha comentat anteriorment, incorporar la participació implica repensar qui genera i aporta coneixement, i trencar amb la jerarquia existent entre el coneixement tècnic i el coneixement experiencial. Per tant, avaluar parant esment en la participació pot comportar revisar els estàndards per definir quina informació es considera vàlida i rellevant.

A continuació es presenta un exemple del que suposaria incorporar la participació en la definició del propòsit d'ús de l'avaluació, per a cadascun dels tipus de participació.

**La definició del propòsit d'ús de l'avaluació és segurament un dels moments en què la participació pot esdevenir més rellevant.**

**Taula 5. La participació durant la fase 1 de planificació de l'avaluació**

 <b>Fase 1   Planificació de l'avaluació</b>		
Tasca: Definició del propòsit d'ús de l'avaluació		
 <b>Tipus de participació</b>	 <b>Descripció</b>	 <b>Tècniques</b>
<b>No en formen part</b>	L'equip avaluador (juntament amb la persona o l'equip que contracta l'avaluació, si aquesta es fa de manera externa) defineix, sense la participació de cap altre agent, per a què han de servir els resultats de l'avaluació.	–
<b>Involucrats com a font d'informació</b>	No aplica	–
<b>Participació</b>	<b>Informació</b>	<p>L'equip impulsor de l'avaluació informa els diferents agents implicats en el desenvolupament del programa o la política (o, com a mínim, alguns d'aquests agents) que s'està posant en marxa una avaluació i s'està definint per a què haurà de servir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicació</li> <li>• Presentació pública</li> </ul>
	<b>Consulta</b>	<p>L'equip impulsor de l'avaluació pregunta als agents implicats (a tots o a una part d'aquests) perquè creuen que hauria de servir l'avaluació del programa o la política.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicació</li> <li>• Presentació pública</li> </ul>
	<b>Implicació</b>	<p>L'equip impulsor de l'avaluació pregunta als agents implicats (a tots o a una part d'aquests) perquè creuen que hauria de servir l'avaluació del programa o la política, i es compromet a tenir en compte les seves opinions i explicar-los la decisió final.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió consultiva</li> <li>• Taller (dinamitzat)</li> </ul>
	<b>Col·laboració</b>	<p>L'equip impulsor de l'avaluació defineix, juntament amb una part o amb tots els agents implicats en el desenvolupament del projecte, el propòsit d'ús de l'avaluació.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió de treball</li> </ul>
	<b>Apoderament</b>	<p>L'equip avaluador facilita que els diferents agents implicats en el desenvolupament del programa i en la seva avaluació decideixin, conjuntament, perquè volen que serveixin els resultats de l'avaluació.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió de treball</li> <li>• Taller (dinamitzat)</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia



## Fase 2 | Incorporar la participació en el disseny metodològic de l'avaluació

Segurament la fase del disseny metodològic de l'avaluació és aquella en què resulta més complex incorporar la participació. En aquesta s'hi recullen dos tipus de tasques: primer, la construcció de la teoria del canvi del programa i de les preguntes d'avaluació, que permeten comprendre profundament la intervenció i emmarcar l'avaluació; després, el disseny metodològic de l'avaluació: la construcció dels indicadors i dels instruments de recollida d'informació, la definició del mètode i de l'estratègia de mostreig, i la planificació del treball de camp.

Mentre que el primer tipus de tasques és especialment propici per a l'obertura de la participació, el segon, de caràcter menys reflexiu i més tècnic, pot ser difícil de compartir amb altres agents. De fet, només en avaluacions col·laboratives o apoderadores es contempla obrir aquestes tasques metodològiques a la participació, donat que requereixen uns determinats coneixements tècnics (específics sobre avaluació de programes i polítiques públiques, però també sobre metodologies quantitatives i qualitatives) que dificulten la participació d'agents diversos.

La veritat és que s'ha explorat poc com es pot incorporar, de manera transversal, la participació en el disseny metodològic d'una avaluació. Els exemples disponibles corresponen a avaluacions apoderadores, altament democràtiques i col·laboratives, que generalment opten per treballar al llarg de tot el procés d'avaluació amb metodologies pròpies de la recerca-acció participativa, les quals obliguen a flexibilitzar força la

metodologia d'avaluació. Res a veure amb incorporar la participació en el disseny metodològic d'una avaluació d'impacte experimental o quasiexperimental, en què les condicions tècniques de l'avaluació són força més rígides i difícils d'explicar a qui no tingui uns coneixements previs de gestió de projectes i d'anàlisi estadística.

En definitiva, és en aquest moment de l'avaluació quan s'evidencia el problema plantejat anteriorment en relació amb el control sobre les decisions tècniques de l'avaluació. Una major profunditat de la participació significa major traspàs de les decisions tècniques als agents participants, i aquest fet condiona en bona part el tipus d'avaluació a realitzar, així com la metodologia d'avaluació. Per tant, aquesta és una decisió que ha de prendre l'equip impulsor de l'avaluació en la fase 1 de la planificació de l'avaluació. Obrir a debat les decisions tècniques de l'avaluació pot suposar un cost important de temps, recursos i esforç, per la qual cosa és fonamental, en cas de decidir fer-ho, tenir clar què s'espera extreure'n.

### Construcció de la teoria del canvi del programa

La construcció de la cadena de canvi del programa és un moment clau, tant en termes de planificació com d'avaluació. La teoria del canvi és l'instrument que ens permet entendre com allò que fem (la nostra intervenció) ha de generar uns determinats resultats esperats; ens explica com es produeix la transformació que volem assolir amb el programa o la política. Es tracta, doncs, d'un moment clau per entendre la intervenció i, en el marc del procés d'avaluació, per identificar la informació que volem recollir.

Per tot això, justament aquest és un moment propici per incorporar la veu dels agents implicats en el desplegament del programa. A l'hora d'entendre de quina manera es produeix el canvi, els agents que tenen un contacte directe amb la població objectiu, i per descomptat la mateixa població a qui està destinat el programa, poden aportar molt.

Així doncs, mentre en la resta de tasques de la fase 2 del procés d'avaluació pot resultar complex implicar els agents clau, fer-ho en la construcció de la teoria del canvi és altament recomanable, independentment del nivell de participació amb què facin.

## Identificació de les preguntes d'avaluació

Tal com succeeix amb la definició del propòsit d'ús de l'avaluació, implicar els agents clau en la formulació de les preguntes que guiaran tota la recollida i l'anàlisi de la informació és, sens dubte, una forma de garantir que l'exercici d'avaluació generi un coneixement útil, que posteriorment serà utilitzat i tingut en compte en la presa de decisions relatives al programa o la política.

Les preguntes d'avaluació estableixen on posa l'èmfasi l'exercici d'avaluació; defineixen, per tant, quina informació es vol obtenir i per què es vol obtenir (per contrastar una determinada hipòtesi o validar un fragment de la teoria del canvi). Finalment, el propòsit d'ús de l'avaluació defineix per a què ha de servir aquesta informació.

Es tracta, doncs, d'un moment important del procés d'avaluació i per això pot ser especialment rellevant que sigui compartit amb els agents que formen part del programa. Pot ser una oportu-

nitat per preguntar-los què volen saber; per dur a terme un exercici conjunt d'identificació de les fortaleses i debilitats del programa, revisar la teoria del canvi i establir prioritats en la generació d'evidències.

## Disseny de la metodologia d'avaluació (indicadors, mètode i instruments)

Com ja s'ha apuntat a la introducció de la segona fase, aquest és segurament el moment —de tot el procés d'avaluació— en què pot resultar més difícil incorporar la participació dels agents clau, i en especial de la població objectiu. El disseny de la metodologia d'avaluació inclou, com a mínim, la realització de les tasques següents (que poden variar en funció del tipus d'avaluació):

- la definició del mètode d'avaluació;
- la construcció dels indicadors;
- la construcció dels instruments de recollida d'informació;
- l'elaboració de l'estratègia de mostreig.

Les tasques de tipus tècnic requereixen coneixements específics sobre avaluació i sobre metodologies quantitatives i qualitatives. Per aquesta raó, resulta complex incorporar-hi agents que no els tinguin, però això no significa que no se'ls pugui mantenir informats del procés de treball o, fins i tot, consultar qüestions puntuals.

Generalment, només aquelles avaluacions que proposen elevats nivells de participació al llarg de tot el procés d'avaluació (el que s'anomena, doncs,

avaluacions participatives o apoderades) contemplen obrir la participació en aquest moment. De totes maneres, és important tenir en compte que incorporar, per exemple, persones que representen a la ciutadania en la definició dels indicadors no necessàriament

implica que elles hagin de crear-los; aquestes persones participaran en la identificació de les variables a recollir i en la concreció de què es vol avaluar, encara que després sigui l'equip avaluador qui ho transformi en indicadors (Úcar, Pineda, Núñez i Villaseñor, 2008).

### Exemple | Construcció i recollida participativa d'indicadors

Una de les tasques del procés d'avaluació que requereix més coneixements tècnics és la construcció del sistema d'indicadors que guiaran l'avaluació. Aquest fet dificulta la implicació d'altres agents —que no comptin amb coneixements específics sobre avaluació o sobre anàlisi de dades— en la realització de la tasca.

Tanmateix, hi ha experiències de construcció participativa d'indicadors; una de les més conegudes és la que duen a terme Jupp i Ibn Ali (2010) en el marc d'un projecte orientat a mesurar i fer el seguiment del procés d'apoderament d'un grup de persones a Bangladesh. L'element més rellevant de la proposta de Jupp i Ibn Ali és que són les ma-

teixes participants qui defineixen què entenen per poderament i com volen mesurar-lo.

En la seva proposta, la recollida d'informació (en aquest cas de seguiment) també es fa de manera participativa: un cop l'any les participants es reuneixen per grups i revisen cadascun dels 132 indicadors, apuntant cadascuna d'elles la mesura en què consideren que han assolit cada canvi. El procés ve facilitat per participants d'altres grups, la qual cosa redueix el biaix de les respostes (que podria provocar la presència d'una persona externa) i contribueix al seu poderament. L'anàlisi de la informació la fa l'equip avaluador juntament amb l'equip a càrrec del projecte.

## Planificació del treball de camp





De manera similar, la planificació del treball de camp és una tasca exclusivament tècnica —de vegades, inclús organitzativa— que, malgrat ser absolutament necessària, deixa poc marge al debat o la discussió. Per això en aquest moment no és habitual incorporar als agents clau, a excepció d'aquelles avaluacions en què són els mateixos agents

qui dirigeixen i implementen l'avaluació (avaluació participativa i apoderada).

A continuació es presenta un exemple del que suposaria incorporar la participació en la construcció de la teoria del canvi, per a cadascun dels tipus de participació.

**És més difícil  
incorporar la  
participació  
en les tasques  
molt tècniques i  
especialitzades.**

**Taula 6. La participació durant la fase 2 de disseny metodològic de l'avaluació**

 <b>Fase 2   Disseny metodològic de l'avaluació</b>			
Tasca: Construcció de la Teoria del canvi del programa o la política			
 <b>Tipus de participació</b>	 <b>Descripció</b>	 <b>Tècniques</b>	
<b>No en formen part</b>	L'equip avaluador (juntament amb la persona o l'equip que contracta l'avaluació, si aquesta es fa de manera externa) construeix "al despatx" la teoria del canvi del programa.	—	
<b>Involucrats com a font d'informació</b>	L'equip avaluador fa entrevistes, enquestes o grups de discussió per tal d'obtenir informació necessària per construir "al despatx" la teoria del canvi del programa.	—	
<b>Participació</b>	<b>Informació</b>	L'equip impulsor de l'avaluació comunica als diferents agents implicats en el desenvolupament del programa o la política (o, com a mínim, alguns d'aquests agents) la teoria del canvi; és a dir, els la mostra o l'envia, sense que aquests tinguin oportunitat de comentar-la.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicació</li> </ul>
	<b>Consulta</b>	L'equip impulsor de l'avaluació elabora la teoria del canvi i pregunta als agents implicats (a tots o a una part d'aquests) què els sembla, sense que els comentaris o propostes hagin de ser necessàriament incorporats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanisme de consulta amb opció de comentaris</li> </ul>
	<b>Implicació</b>	L'equip impulsor de l'avaluació elabora la teoria del canvi i pregunta als agents implicats (a tots o a una part d'aquests) què els sembla, comproment-se a tenir en compte els seus comentaris.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió consultiva</li> <li>• Taller (dinamitzat)</li> <li>• Photovoice</li> </ul>
	<b>Col·laboració</b>	L'equip impulsor de l'avaluació construeix, juntament amb una part o amb tots els agents implicats en el desenvolupament del programa, la teoria del canvi d'aquest.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió de treball</li> <li>• Taller (dinamitzat)</li> </ul>
	<b>Apoderament</b>	L'equip avaluador facilita (amb alguna tècnica de dinamització grupal) que els diferents agents implicats en el desenvolupament del programa i en la seva avaluació construeixin la teoria del canvi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller (dinamitzat) amb component de formació</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

## Fase 3 | Incorporar la participació en l'execució de l'avaluació

La fase d'execució és el moll de l'os del procés d'avaluació. Encara que les tasques a realitzar són sempre les mateixes, aquesta pot variar molt en funció del tipus d'avaluació. En conseqüència, les oportunitats d'incorporar la participació queden també subjectes al tipus d'avaluació. Per exemple, és força més difícil obrir la participació en l'execució d'una avaluació del disseny, una avaluació econòmica o una avaluació d'impacte que en aquells casos en què es posa l'èmfasi en la implementació del programa o la política.

Tot i això, com en la fase anterior, convé separar la recollida i l'anàlisi de la informació de la interpretació dels resultats i la formulació de recomanacions. Mentre que en les dues primeres tasques pot resultar complex incorporar la veu dels agents clau, en les dues darreres pot ser relativament més fàcil, i sobretot, molt més rellevant.

### Recollida de la informació

La recollida de la informació, en el context d'una avaluació, consisteix, generalment, en la realització d'enquestes, entrevistes i grups de discussió, i en la recollida de dades de seguiment en la implementació del projecte. La realització d'aquestes tasques requereix uns coneixements metodològics específics,

de manera que no és senzilla de compartir. A més, d'aquesta tasca en depèn tot l'exercici d'anàlisi i valoració posterior, per la qual cosa és especialment important que la recollida d'informació es faci correctament.

Per aquestes dues raons la recollida d'informació rarament s'obre a la participació. De nou, en el marc de les avaluacions participatives i apoderadores, existeixen experiències interessants que generalment són projectes de cooperació al desenvolupament. Es tracta de propostes molt concretes, quasi experimentals, que han servit per enriquir la recerca sobre la participació en l'avaluació.

### Anàlisi de la informació

De manera similar, l'anàlisi de la informació requereix també uns coneixements tècnics específics. En conseqüència, incorporar la participació en la realització d'aquesta tasca demana fer un notable exercici de preparació de la informació —per poder ser analitzada per persones no expertes— i, sobretot, de preparació de la sessió (o sessions) de treball en què es durà a terme l'anàlisi.

El més habitual és deixar l'anàlisi de la informació en mans de l'equip avaluador i obrir la participació per interpretar els resultats (la tasca següent), quan les dades ja han estat organitzades, treballades i analitzades, de manera que apuntin conclusions o tendències.

## Exemple | Implicar els agents clau en l'anàlisi

L'avaluació del Programa Consulta Jove de la Conselleria de Salut del Govern Balear (2017) proposa una manera d'implicar els agents clau en l'anàlisi de la informació recollida, en aquest cas, de caràcter íntegrament qualitatiu. Un cop finalitzat el treball de camp, l'equip avaluador va procedir a la categorització i l'anàlisi de la informació tot triangulant l'informe resultant de manera regular amb els i les docents i les persones professionals

de la salut que havien participat del projecte i que havien estat entrevistades [com a font d'informació] en el marc de l'avaluació. Així, dos agents clau en el desplegament del projecte van tenir l'oportunitat d'enriquir la valoració realitzada, així com d'aportar recomanacions de millora de la intervenció.

### Interpretació dels resultats

Incorporar la participació en la interpretació dels resultats és quelcom relativament habitual, inclús en avaluacions amb un important component quantitatiu —com ara les avaluacions d'impacte—. I és que la participació dels agents clau, en especial de la població a qui està dirigida la intervenció en aquest moment del procés d'avaluació, pot facilitar:

- l'obtenció d'interpretacions més profundes i més riques;
- l'explicació de resultats confusos o contradictoris;
- la identificació d'explicacions alternatives.





### Formulació de recomanacions

De manera similar, pot ser interessant obrir la participació en el moment de formular les recomanacions derivades dels resultats i les conclusions de l'exercici avaluatiu. Generalment, aquestes recomanacions plantegen com s'haurien de posar en pràctica els resultats o, dit d'una altra manera, com es podria incorporar l'evidència generada.

Donat que és probable que les modificacions o decisions que puguin sorgir arran de l'avaluació impliquin els diversos agents vinculats al programa o la política, pot resultar estratègic —de vegades, no sempre— donar-los veu en l'elaboració d'aquest full de ruta.

**És més difícil obrir la participació en les avaluacions del disseny, les econòmiques o les d'impacte, que en aquells casos en què es posa l'èmfasi en la implementació del programa.**

**Taula 7. La participació durant la fase 3 d'execució de l'avaluació**

 <b>Fase 3   Execució de l'avaluació</b>			
Tasca: Interpretació dels resultats de l'avaluació			
 <b>Tipus de participació</b>	 <b>Descripció</b>	 <b>Tècniques</b>	
No en formen part	L'equip avaluador interpreta els resultats de l'avaluació.	—	
Involucrats com a font d'informació	No aplica	—	
<b>Participació</b>	<b>Informació</b>	L'equip impulsor de l'avaluació informa els diferents agents implicats en el desenvolupament del programa o la política (o, com a mínim, alguns d'aquests agents) sobre els resultats "en brut" de l'anàlisi i el procés d'interpretació d'aquests.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicació</li> </ul>
	<b>Consulta</b>	L'equip impulsor de l'avaluació comunica als agents implicats (a tots o a una part d'aquests) els resultats "en brut" de l'anàlisi de la informació recollida i els pregunta com els interpreten, sense que els comentaris o propostes hagin de ser necessàriament incorporats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanisme de consulta</li> <li>• Jurat popular</li> </ul>
	<b>Implicació</b>	L'equip impulsor de l'avaluació comunica als agents implicats (a tots o a una part d'aquests) els resultats "en brut" de l'anàlisi de la informació recollida i els pregunta com els interpreten, comproment-se a tenir en compte les seves propostes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió consultiva</li> <li>• Taller (dinamitzat)</li> <li>• Photovoice</li> </ul>
	<b>Col·laboració</b>	L'equip impulsor de l'avaluació interpreta, juntament amb una part o amb tots els agents implicats, els resultats de l'avaluació.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió de treball</li> <li>• Taller (dinamitzat)</li> </ul>
	<b>Apoderament</b>	L'equip avaluador facilita (amb alguna tècnica de dinamització grupal) que els diferents agents implicats en el desenvolupament del programa i en la seva avaluació interpreten els resultats obtinguts a partir de l'anàlisi de la informació recollida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller (dinamitzat) amb component de formació</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia



## **Fase 4 | Incorporar la participació en la presa de decisions basades en evidència**

Aquesta darrera fase recull una primera tasca, que és segurament aquella en què és més habitual incorporar la participació: la comunicació o difusió dels resultats, tant als agents implicats, com a la ciutadania en general. La resta de tasques fan referència a la presa de decisions a partir de l'evidència generada, i la tendència és que ocorri de manera més tecnocràtica o inclús política, per tant, menys participada. De fet, quan l'equip avaluador és extern a l'administració o l'entitat impulsora, sovint finalitza la seva labor amb la difusió dels resultats. Això significa que no sempre participa de la presa de decisions derivada del seu exercici avaluatiu.

Així i tot, tancar el procés d'avaluació amb la participació dels agents clau pot ser un element determinant a l'hora de garantir la posada en marxa i l'efectivitat de les decisions o reformulacions preses a partir l'avaluació. Si els agents estan ben informats dels resultats de l'avaluació i se senten partícips del procés d'incorporació de l'evidència, és força més probable que col·laborin en la implementació de les decisions que se'n derivin.

### **Difusió dels resultats**

La difusió dels resultats és probablement la tasca en què és més habitual incorporar la participació dels agents clau (o més aviat, demanar la seva col·laboració). La diferència entre ambdues formulacions remet al tipus de

participació. No és el mateix demanar als agents implicats en el desplegament de la política que facin difusió de l'informe d'avaluació que pensar conjuntament amb ells com s'haurien de comunicar els resultats i les conclusions de l'exercici.

### **Presa de decisions, a partir de l'evidència generada**

Molt més estratègica que la difusió conjunta dels resultats és la presa de decisions participada. Tal com s'ha apuntat anteriorment, el fet de decidir, de manera col·laborativa amb els agents clau, quines són les decisions que cal prendre a conseqüència de l'evidència generada pot facilitar la posada en pràctica d'aquestes decisions en afavorir la col·laboració dels agents clau.

### **Reformulació del programa o la política –quan escau–**

De manera similar, incorporar la participació en la reformulació del programa o la política (en aquells casos en què l'evidència i les recomanacions apunten a una reformulació d'aquesta) pot portar, d'una banda, a una reformulació més aterrada (i, per tant, amb més probabilitats d'èxit), i de l'altra, a una major col·laboració dels agents implicats o afectats per la implementació dels canvis.



## Experiència d'Ivàlua | L'avaluació de la Xarxa d'Habitatges d'Inclusió de Barcelona (XHIB)

L'any 2017 Ivàlua va dur a terme una avaluació de necessitats vinculada a la Xarxa d'Habitatges d'Inclusió de Barcelona (XHIB), que cercava donar resposta a preguntes com aquestes: Quants habitatges d'inclusió gestionen les entitats de la xarxa a la ciutat de Barcelona? Quines característiques tenen aquests habitatges? Quantes persones hi viuen? Quines necessitats tenen? Totes les persones que hi viuen necessiten un habitatge d'inclusió?

Les que, des d'un punt de vista tècnic, es plantejaven com preguntes relativament senzilles de resoldre van esdevenir força més complexes, ja que es va constatar que la xarxa està formada per entitats molt heterogènies (en termes de recursos, àmbits d'actuació i població a què s'adrecen) que no havien consensuat definicions ni perfils de persones usuàries.

En conseqüència, era impossible donar resposta a algunes de les preguntes plantejades sense arribar a aquest consens; és a dir, sense generar un espai de reflexió i anàlisi —entre totes les entitats de la XHIB— per acordar definicions compartides (de la problemàtica, dels recursos disponibles i de la població diana). D'aquesta manera, l'avaluació es va convertir en participativa i va assentar unes ba-

ses comunes sòlides per a la implementació de les recomanacions derivades de la seva pròpia anàlisi.

En paraules de l'equip avaluador, "això és precisament el que s'ha aconseguit amb l'avaluació de necessitats de la XHIB. Superar les dificultats per generar i compartir informació, com ara l'existència de diferents llenguatges i cultures organitzatives, la manca d'un estàndard comú en el registre de les dades i els costos de coordinació; per instaurar un nou marc de cooperació a partir d'un llenguatge compartit i un marc senzill en què totes les entitats es poden sentir identificades. Això és, guanyar terreny per avançar cap a la generació de nou coneixement aplicat per millorar la planificació i l'assignació de recursos a escala global.

A més, pel camí, l'avaluació també ha servit per promoure una visió compartida de la problemàtica social i dels recursos disponibles, i establir un sistema per continuar recollint informació de manera regular i actualitzant el diagnòstic de necessitats de la xarxa. En aquest sentit, l'avaluació s'ha de veure també com una oportunitat per consolidar eines i processos orientats a la millora continua de les polítiques públiques" (Segura, Farré, 2019).

**Tancar el procés d'avaluació amb la participació dels agents clau pot ser determinant a l'hora de garantir la posada en marxa i l'efectivitat de les decisions preses a partir de l'avaluació.**

**Taula 8. La participació durant la fase 4 de presa de decisions basades en l'evidència**

 <b>Fase 4   Presa de decisions basades en l'evidència</b>			
Tasca: Presa de decisions a partir de l'evidència generada			
 Tipus de participació	 Descripció	 Tècniques	
No en formen part	L'equip implementador de la política pren una sèrie de decisions a partir de l'evidència generada.	—	
Involucrats com a font d'informació	No aplica	—	
<b>Participació</b>	<b>Informació</b>	L'equip implementador de la política pren una sèrie de decisions a partir de l'evidència generada i informa tots o una part dels agents implicats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicació</li> </ul>
	<b>Consulta</b>	L'equip implementador de la política comparteix l'evidència generada amb una part o amb la totalitat dels agents implicats i els pregunta quines decisions prendrien en conseqüència. Tanmateix, la decisió final la pren exclusivament l'administració, sense comprometre's a tenir en compte les propostes dels agents clau.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanisme de consulta</li> <li>• Matriu de prioritació</li> </ul>
	<b>Implicació</b>	L'equip implementador de la política comparteix l'evidència generada amb una part o amb la totalitat dels agents implicats, els pregunta quines decisions prendrien en conseqüència i té en compte les seves propostes a l'hora de prendre les decisions definitives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió consultiva</li> <li>• Taller (dinamitzat)</li> <li>• Matriu de prioritació</li> <li>• Grup nominal</li> </ul>
	<b>Col·laboració</b>	L'equip implementador de la política comparteix l'evidència generada amb els agents clau i, plegats, prenen decisions a partir d'aquesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunió de treball</li> <li>• Taller (dinamitzat)</li> </ul>
	<b>Apoderament</b>	L'equip implementador de la política comparteix l'evidència generada amb els agents clau i facilita (a partir d'un procés de dinamització) que prenguin decisions a partir d'aquesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller (dinamitzat)</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

### 5.3. Consells pràctics per incorporar la participació

Abans d'entrar a considerar estratègies Per tancar la reflexió sobre com incorporar la participació, es presenten una sèrie de consells pràctics. És important recordar que no hi ha una fórmula màgica per a la participació, sinó que aquesta ha de donar resposta a cada context. La qüestió és no perdre de vista el sentit d'escoltar i involucrar els agents clau en la presa de decisions. En definitiva, l'èxit de la participació no està mai garantit; depèn de la voluntat i els recursos que s'hi destinen, però sobretot de la coherència entre el procés d'avaluació i el procés de participació.

#### Consells i reflexions per al disseny de l'estratègia de participació:

- És fonamental garantir la coherència entre els diferents espais de participació. Malgrat que aquests poden tenir diferents nivells de profunditat i, inclús, diferents intencions, és crucial que **l'estratègia de participació en el seu conjunt sigui coherent i justificada**. De no ser així, es corre el risc que tota l'estratègia de participació perdi credibilitat o s'acabi interpretant com a instrumental.
- El fet d'avaluar de manera altament participativa (el que correspondria a una avaluació col·laborativa, participativa o apoderadora) pot **condicionar les preguntes d'avaluació a respondre**. És a dir, avaluacions amb nivells més profunds de participació d'un nombre important d'actors poden resultar molt útils per respondre a un tipus de preguntes d'avaluació diferents de les preguntes habituals d'implementació o de resultat.
- Addicionalment, s'ha comentat que la decisió d'avaluar amb elevats nivells de participació condiciona el tipus d'avaluació a realitzar i, per tant, la metodologia d'avaluació. Les avaluacions econòmiques i d'impacte resulten difícils de dur a terme mantenint nivells profunds de participació al llarg de tot el procés.
- Conseqüentment, l'estratègia de participació condiciona també el tipus de coneixement que es genera a partir de l'exercici avaluatiu. És evident que avaluacions amb nivells més profunds de participació generaran un coneixement més ric, més aterrat i segurament més fidel a la complexitat de la realitat, però probablement menys precís.
- A l'hora d'obrir la participació és necessari tenir en compte les **consideracions ètiques** exposades al capítol 3. La participació en cap cas hauria de tenir com a efecte un reforç de les desigualtats existents.
- La participació requereix un **exercici de planificació** en si mateixa, requereix que se li destinin temps i recursos (humans i econòmics). Si un d'aquests tres factors no es pot garantir, és millor no obrir l'espai de participació.

- Per a la planificació tant de l'avaluació com de l'estratègia de participació és **recomanable crear un Grup Motor o una Comissió Tècnica**, compost per aquelles persones que estaran presents en totes i cada una de les tasques del procés d'avaluació. Si l'avaluació és força participativa, el Grup Motor pot tenir una composició modular, de manera que es vagin afegint persones o agents, en determinats moments del procés, en funció del que s'hagi planificat. És important identificar les responsabilitats de cadascun dels agents implicats i consensuar la manera de treballar i de prendre les decisions.
- Una avaluació amb un elevat grau de participació dels agents implicats ha de ser necessàriament més **flexible** —en la seva planificació i en termes metodològics— que una avaluació realitzada de manera externa o íntegrament per l'equip avaluador —implicant els agents clau només com a fonts d'informació—. Una avaluació que incorpora la participació ha de tenir flexibilitat per adaptar-se a la diversitat d'opinions i de necessitats d'informació.
- Tenint en compte que la participació sempre ha de ser voluntària, és determinant assegurar que el tema sobre el qual es demana a la gent que participi és del seu **interès**.
- Quan es planifica l'estratègia de participació, i en concret cadascuna de les sessions o espais de participació, és important tenir en compte que “a major nombre de participants, menor aprofundiment” (Jorba, Martí, Parés, 2007). Per tant, és

## Experiència d'Ivàlua | Avaluació del programa Activa't per la salut mental

D'entre les avaluacions dutes a terme en els darrers anys per Ivàlua, una en què la idea de compartir amb una Comissió de Seguiment de l'avaluació ha funcionat especialment bé és l'avaluació de la implementació i de l'impacte del programa Activa't per la Salut Mental.

La Comissió de Seguiment va quedar constituïda a l'inici del procés d'avaluació i formalitzada en el conveni de col·laboració. En formaven part la Federació Salut Mental Catalunya, la Fundació Veus, el Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya i Ivàlua. Al llarg dels quatre anys que va durar l'avaluació (2014-2018), la Comissió es va reunir regularment, amb intensitats diferents en funció de la fase del procés d'avaluació. La qüestió clau és que totes les decisions tècniques rellevants (derivades del procés d'avaluació) es van prendre en el marc de la Comissió. Més concretament, la Comissió va decidir:

- la construcció de la teoria del canvi (amb especial èmfasi en la definició dels resultats a assolir);

- la identificació de les preguntes d'avaluació;
- la definició dels instruments de mesura i de recollida d'informació (tenint en compte que el disseny de l'avaluació va ser revisat per un Comitè Ètic hospitalari);
- la recollida d'informació;
- l'anàlisi de la informació;
- la interpretació de resultats;
- l'elaboració de recomanacions;
- la difusió de resultats (es va consensuar un Pla de difusió dels resultats de l'avaluació).

En tots els casos les decisions es van negociar i prendre de manera consensuada. Addicionalment, en ocasions puntuals (durant la fase d'anàlisi i d'interpretació de resultats) la Comissió va compartir amb la participació de persones expertes.

fonamental prestar atenció al **nombre adient de participants** en cada cas, ja que d'aquest dependrà el bon funcionament de la dinàmica i l'assoliment dels objectius de l'espai.

### Consells i reflexions a tenir en compte a l'hora d'incorporar la participació:

- És important que la persona avaluadora o la que dinamitzarà els espais de participació tingui molt clar, en cada cas, quin tipus de participació s'està buscant. Així, la dinamització ha de ser coherent amb el tipus de participació: no pot ser la mateixa en un espai de consulta que en un espai orientat a l'apoderament de les participants.
- Els espais o sessions de participació han de tenir un objectiu definit. Les persones es troben per treballar un cert tema i assolir conjuntament un determinat resultat. En definitiva, és essencial evitar la "participació per la participació".
- De manera similar, es recomana delimitar l'objectiu de la sessió i, en funció del tipus de participació, també els "límits" de la participació. De vegades, no tots els aspectes vinculats a un tema concret estan oberts a ser debatuts o modificats. Per no generar frustracions, cal que aquests límits estiguin clars.
- A l'inici de qualsevol espai de participació és necessari clarificar i ajustar les expectatives de les persones participants, en relació amb l'espai, a les conclusions que se n'extreguin i al paper d'aquestes en el conjunt del procés d'avaluació.
- Ni la persona que realitza la dinamització ni les persones participants no han de cercar evitar el conflicte. És important que l'espai sigui obert i respectuós perquè totes les opinions es puguin exposar lliurement.
- És recomanable que les sessions tinguin un temps definit, per tal d'assegurar que siguin operatives i que les persones participants se sentin còmodes.



### Més recursos

Web de l'Institute for Development Studies sobre mètodes participatius

Department of Sustainability and Environment. 2015. «Effective Engagement: Building relationships with community and other stakeholders. Book 3: the engagement toolkit», State of Victoria:

International HIV/AIDS Alliance. 2006. «Tools together now! 100 participatory tools to mobilise communities for HIV/AIDS»:

United States Environmental Protection Agency. Public Participation Guide.

Web del Capire Consulting Group

## 6. Reflexions finals

**No hi ha una única manera d'incorporar la participació en l'avaluació d'un programa o una política pública; cal que l'equip avaluador i l'administració impulsora analitzin en cada cas quina és la millor manera de fer-ho, tenint en compte diversos factors.**

Al llarg d'aquesta Guia s'han abordat els motius pels quals es considera rellevant incorporar la participació en l'avaluació i s'han exposat les situacions en què és especialment rellevant fer-ho; s'ha explicat què vol dir participar en el context d'una avaluació i quines són les maneres de fer-ho; i s'han proporcionat eines pràctiques. El diagrama que es presenta tot seguit resumeix les idees clau presentades en cadascun dels capítols.

El missatge que aquesta Guia pràctica vol transmetre és que no hi ha una única manera d'incorporar la participació en l'avaluació d'un programa o una política pública; cal que l'equip avaluador i l'administració impulsora analitzin en cada cas quina és la millor manera de fer-ho, tenint en compte les característiques dels agents implicats, el tipus d'avaluació a realitzar, el context sociopolític, el propòsit d'ús de l'avaluació, els recursos (humans i econòmics) disponibles o el cronograma, entre altres aspectes que puguin jutjar rellevants. D'acord amb totes aquestes qüestions, hauran de definir l'estratègia de participació més adequada per a acomplir amb les tasques a fer i concretar una determinada intenció de la participació.

La voluntat d'aquesta és, doncs, convidar les administracions que impulsen i duen a terme avaluacions a reflexionar sobre el valor i la pertinència d'incorporar-hi la participació; a fer-ho a consciència, però sense por, ja que aquesta

no és una qüestió normativa. Totes les maneres d'incorporar la participació són vàlides, sempre que siguin ètiques i estiguin justificades. L'important és reconèixer i valorar la complexitat de les intervencions socials i la consegüent pluralitat d'opinions i mirades al respecte. Opinions i mirades que provenen d'agents, col·lectius i persones que és rellevant escoltar i tenir en compte, no només com a objectes de l'avaluació sinó també com a subjectes d'aquesta; subjectes amb capacitat de decisió sobre els processos d'avaluació.

D'aquesta manera es genera, a més, un espai per a l'anàlisi crítica i constructiva de les polítiques públiques, un que és pertinent i necessari per garantir la millora contínua de la política pública i la seva capacitat de resposta a les necessitats i opinions de la ciutadania. I, al mateix temps, una oportunitat per promoure avaluacions i polítiques més útils, però també, i sobretot, més inclusives i democràtiques.

<b>Què?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar significa ser escoltat o tenir veu en la presa de decisions relatives a l'avaluació.</li> <li>• Tipus de participació en l'avaluació: Informar, Consultar, Implicar, Col·laborar i Apoderar (de major a menor nivell de profunditat).</li> </ul>
<b>Per què?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Justificació pragmàtica: incorporar la veu dels agents implicats incrementa les possibilitats d'èxit.</li> <li>• Justificació política: és una forma de promoure una societat més democràtica.</li> <li>• Justificació epistemològica: mai no existeix una única visió sobre una intervenció social (paradigma constructivista).</li> <li>• Avantatges: generació de sinergies, desenvolupament de competències o millor comprensió del programa, entre d'altres.</li> </ul>
<b>Qui (hi participa)?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una part o tots els agents clau; en especial, l'equip tècnic de l'administració impulsora i la població a qui està destinada la política.</li> <li>• És important cercar la pluralitat d'opinions i tenir en compte les asimetries de poder entre agents i dins d'aquests.</li> <li>• Cal facilitar les condicions per a una participació efectiva i igualitària.</li> </ul>
<b>Quan?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferents moments del procés d'avaluació poden requerir diferents aproximacions a la participació.</li> <li>• Per a la realització de certes tasques pot ser més pertinent que per a d'altres.</li> <li>• Determinades circumstàncies poden facilitar la incorporació de la participació.</li> </ul>
<b>Com?</b>	<p>Es recomana seguir els passos següents per incorporar la participació en una avaluació:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Pas 1:</b> Reflexionar sobre per què es vol obrir la participació i quins poden ser els avantatges i les implicacions de fer-ho.</li> <li>• <b>Pas 2:</b> Definir una estratègia de participació en l'avaluació (en la fase de planificació de l'avaluació): a qui s'incorporarà en cada moment del procés d'avaluació.</li> <li>• <b>Pas 3:</b> Definir les metodologies i tècniques que s'utilitzaran en cada moment per assegurar l'assoliment dels objectius associats a cada tasca, la qualitat de la participació, i que aquesta ocorri en igualtat de condicions.</li> </ul>

**Cal ser conscients que no hi ha una única manera d'incorporar la participació en l'avaluació d'un programa o política pública.**



## 7. Bibliografia

Abbot, Joanne; Guijt, Irene. 1997. «Changing Views on Change: A Working Paper on Participatory Monitoring of the Environment». Londres: International Institute for Environment and Development (IIED).

Brisolara, Sharon. 1998. «The History of Participatory Evaluation and Current Debates in the Field». *New Directions for Evaluation*, núm. 80, p.25-41.

Chouinard, Jill Anne. 2013. «The Case for Participatory Evaluation in an Era of Accountability». *American Journal of Evaluation*, vol. 34, núm. 2, p.237-253.

Cornwall, Andrea. 2008. «Unpacking “Participation”: Models, Meanings and Practices». *Community Development Journal*, vol. 43, núm. 3, p.269-283. Oxford University Press.

Department of Sustainability and Environment. 2005. «Effective Engagement: Building Relationships with Community and other Stakeholders. Book 3: The Engagement Toolkit». Melbourne: The Community Engagement Network.

Estrella, Marisol; Gaventa, John. 1997. «Who Counts Reality? Participatory Monitoring and Evaluation: A Literature Review». IDS Working Paper 70. Brighton: IDS.

Fetterman, David. 1996. «Empowerment Evaluation. An Introduction to Theory and Practice». *Empowerment Evaluation*. A Feterman, D.; Kaftarian, S; Wandersman, A. (Ed) Knowledge and Tools for Self-Assessment and Accountability. Sage Publications.

Fetterman, David. 2005. «A Window into the Heart and Soul of Empowerment Evaluation. Looking Through the Lens of Empowerment Evaluation Principles». A Feterman, D.; Wandersman, A. (Ed) *Empowerment Evaluation Principles in Practice*. The Guilford Press: Nova York.

Feurstein, Marie Therese. 1986. «Partners in Evaluation: Evaluating Deveopment and Community Programmes with Participants». Londres: Macmillan Education Ltd.

Departament de Governació i Relacions Institucionals. 2012. «Guia per avaluar processos participatius». *Guies breus de participació ciutadana*, núm. 3. Generalitat de Catalunya.

Gabinet Tècnic d'Atenció Primària de Mallorca. 2017. «Avaluació participativa del Programa Consulta Jove: valoració dels professionals implicats». Mallorca: Conselleria de Salut.

Green, Jennifer. 1988. «Stakeholder Participation and Utilization in Program



Evaluation». *Evaluation Review*, núm. 12, p. 91-116.

Guijt, Irene. 2014. «Enfoques participativos». Síntesis metodológicas: evaluación de impacto, núm. 5. Florencia: Centro de investigaciones de UNICEF.

Guijt, Irene; Arevalo, Mae; Saladores, Kiko. 1998. «Participatory Monitoring and Evaluation: Tracking Change Together. PLA Notes». Issue 31, p. 26-36. London: IIED.

Guijt, Irene; Gaventa, John. 1998. «Participatory Monitoring and Evaluation: Learning from Change». Policy briefing, 12. Institute for Development Studies.

INTRAC. 2017. «Participatory Evaluation». [En línia] <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Participatory-evaluation.pdf>. [Consulta: 20 gener de 2020]

Jorba, Laia; Martí, Joel; Parés, Marc. 2007. «La qualitat de la participació: orientacions per a l'avaluació participada». *Finestra Oberta*, núm. 51. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.

Jupp, Dee; Ibn Ali, Sohel. 2010. «Measuring Empowerment? Ask Them. Quantifying Qualitative Outcomes from People's own Analysis. Insights for Results-Based Management from the Experience of a Social Movement in Bangladesh». *Sida Studies in Evaluation*. Núm. 2010:1.

NORAD. 2013. «A Framework for Analysing Participation in Development», Report 1/2013. Norwegian Agency for Cooperation, Evaluation Department. Oslo.

Palumbo, Mauro; Torrigiani, Claudio. 2013. «Participatory Evaluation in the Field of Social Policies: Why, Who, What, Where, How and When». Working paper series FVeP 25. Fondazione Volontariato e Partecipazione.

Patton, Michael. 2002. «A Vision of Evaluation that Strengthens Democracy», *Evaluation*, núm. 8, p. 125-139.

Planas, Anna; Pineda, Pilar; Gil, Esther; Sánchez, Laia. 2014. «La metodología de la evaluación participativa de planes y acciones comunitarias. Tres experiencias de evaluación participativa en Cataluña». *Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria*, núm. 24, p. 105-134.

Ridde, Valéry. 2006. «Suggestions d'améliorations d'un cadre conceptuel de l'évaluation participative», *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 21, núm. 2, p. 1-23. Montreal.

Schwandt, Thomas A. 2007. *The Sage Dictionary of Qualitative Inquiry* (3a edició). Thousand Oaks, CA: Sage.

Segura, Anna.; Farré, Marçal. 2019. «L'avaluació de necessitats de la teoria a la pràctica», *Llei d'Engel*. Barcelona. Disponible a: <http://lleienel.cat/avaluacio-necessitats-teoria-practica/> [Consulta: 3 de març de 2020].

Stake, Robert. 1975. «To Evaluate an Arts Program». *Evaluating Arts Education: A Responsive Approach*. Columbus, Ohio: Merrill.

Úcar, Xavier; Pineda, Pilar; Núñez, Héctor; Villaseñor, Karla. 2008. «Pla marc d'avaluació participativa dels Plans Comunitaris de Catalunya». Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social.

UNDP. 1997. «Who are the question-makers? A participatory Evaluation Handbook». Office of the Evaluation and Strategic Planning.

UNDP. 2017. «How to do a Participatory Evaluation». United Nations Development Program. [En línia] <http://web.undp.org/evaluation/documents/whop4.htm#gen17> [Consulta: 17 de febrer de 2020].

USEPA. 2017. «Public Participation Guide: Selecting the Right Level of Public Participation». United States Environmental Protection Agency. [En línia] <https://www.epa.gov/international-cooperation/public-participation-guide-selecting-right-level-public-participation> [Consulta: 03 de març 2020]

V. V. A. A. 2017. «Avaluació participativa amb joves, educadors, tècnics municipals i polítics dels processos d'avaluació desenvolupats pels educadors i educadores de joves en medi obert». Ajuntament de Badia, Ajuntament de Cerdanyola del Vallès, Ajuntament de Terrassa, Ajuntament de Barcelona, Consell Comarcal del Vallès Occidental, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Barcelona i Diputació de Barcelona.

White, Sarah. 1996. «Depoliticising Development: The Uses and Abuses of Participation». *Development in Practice*, vol. 6, núm. 1.

Zukoski, Ann; Luluquisen, Mia. 2002. «Participatory Evaluation. What is it? Why do it? What are the challenges?» *Community-based Public Health Policy Practice*, Issue #5. Partnership for the Public's Health.

## 8. Annexos

### Annex I. Eines i tècniques per incorporar la participació

Taula 9. Matriu d'eines i tècniques per incorporar la participació

Tècnica	Informar	Consultar	Implicar	Col·laborar	Apoderar
Pluja d'idees (Brainstorming)		✓	✓		
Jurats populars		✓	✓		
Indicadors comunitaris			✓	✓	✓
Presentació pública	✓	✓			
Democràcia en línia		✓	✓		
Panel de persones expertes	✓	✓	✓		
Passejades exploratòries		✓	✓		
Hotline d'informació	✓				
Grup nominal		✓	✓		
Photovoice		✓	✓		
Planning4real		✓	✓		✓
Backcasting		✓	✓	✓	✓
Matriu de priorització		✓	✓	✓	✓
Role playing		✓	✓	✓	✓
Anàlisi de stakeholders	✓	✓	✓	✓	✓
Línia del temps participativa		✓	✓		
Assistència tècnica		✓	✓	✓	✓
Tallers (Workshops)		✓	✓	✓	✓
World Cafe		✓	✓		

Font: Elaboració pròpia a partir de diverses fonts d'informació.

## Annex II. Diferències entre l'avaluació convencional (com a paradigma) i l'avaluació participativa

Malgrat que el requadre següent no és del tot coherent amb el posicionament d'aquesta Guia, es considera que pot ajudar a entendre les principals diferències entre ambdós tipus d'avaluacions (tot i emprar per definir-los una versió “estereotipada” d'aquests).

**Taula 10. Diferències entre l'avaluació convencional i l'avaluació participativa**



 <b>Avaluació</b>		
	Convencional / Tradicional	Participativa
<b>Concepte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluació com a verificació o com a control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluació com a aprenentatge</li> </ul>
<b>Funció</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluació sumativa o de resultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluació formativa</li> </ul>
<b>Objectius</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendició de Comptes</li> <li>• Millora de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anàlisi i valoració dels programes i projectes comunitaris</li> <li>• Aprenentatge individual i comunitari</li> <li>• Empoderament individual i comunitari</li> </ul>
<b>Agents avaluadors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunitat local amb el suport dels avaluadors/facilitadors (agents externs)</li> </ul>
<b>Paper de la comunitat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informadors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplicadors</li> <li>• Avaluadors</li> <li>• Informadors</li> </ul>
<b>Perspectiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectivitat</li> <li>• Distància amb la població local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjectivitat explicitada</li> <li>• Proximitat amb la comunitat local</li> <li>• Foment de relacions de proximitat i confiança</li> </ul>
<b>Variables i indicadors</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predeterminats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociats</li> </ul>
<b>Metodologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mètodes formals, complexos i majoritàriament de tipus quantitatiu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mètodes formals i informals</li> <li>• Combinació de mètodes complexos amb altres accessibles a la comunitat local</li> <li>• De tipus qualitatiu i quantitatiu</li> </ul>
<b>Tècniques i instruments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predeterminats</li> <li>• Dissenyats i construïts per tècnics externs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociats</li> <li>• Dissenyats i construïts conjuntament pels avaluadors/facilitadors i la comunitat local</li> </ul>
<b>Moment i durada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestablert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociat</li> </ul>
<b>Presca de decisions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Client</li> <li>• Avaluadors externs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunitat local i avaluadors/facilitadors</li> </ul>

<b>Propietat de l'avaluació</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Client</li><li>• Avaluadors externs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participants i comunitat local</li></ul>
<b>Punts forts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Precisió de les dades</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicació de la comunitat</li><li>• Empoderament de la comunitat</li><li>• Consistència de les dades</li></ul>
<b>Punts febles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Implicació i sentiments de la comunitat</li><li>• Reducció de la informació a interpretacions quantitatives</li><li>• Distància dels resultats respecte la comunitat local</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complexitat de la gestió del procés</li><li>• Durada de l'avaluació</li></ul>

Font: Úcar, Pineda, Núñez i Villaseñor (2008).

## Annex III. Matriu d'agents implicats segons tipus de participació (un exemple)

**Taula 11. Agents implicats segons tipus de participació en les diferents fases i tasques del procés d'avaluació**

 Fases i tasques del procés d'avaluació	 Agents implicats segons tipus de participació						
	No en formen part	Involucrats com a fonts d'informació	Informació	Consulta	Implicació	Col·laboració	Apoderament
<b>Planificació de l'avaluació</b>							
Definició del propòsit d'ús						Administració impulsora	
Valoració de l'avaluabilitat				Administració impulsora			
Planificació del cronograma						Administració impulsora	
Identificació de les fonts i dades						Administració impulsora	
<b>Disseny metodològic de l'avaluació</b>							
Apoderament						Administració impulsora	
Construcció de la Teoria del canvi							
Identificació de les preguntes d'avaluació							
Disseny de la metodologia				Administració impulsora			

Execució de l'avaluació							
Recollida d'informació		Participants + entitats executores					
Anàlisi de la informació							
Interpretació dels resultats				Persones expertes			
Formulació de recomanacions				Persones expertes			
Presca de decisions							
Comunicació dels resultats						Administració impulsora	

Font: Elaboració pròpia

La matriu anterior presenta **un exemple d'exercici de definició de l'estratègia de participació per a l'avaluació d'un programa**. És important recordar que aquest exercici s'ha de dur a terme durant la fase de planificació de l'avaluació. L'estratègia proposada en l'exemple es podria resumir de la manera següent:

- La planificació i el disseny metodològic de l'avaluació es fan de manera col·laborativa entre l'equip avaluador extern i l'administració impulsora del programa i de la seva avaluació. En les tasques més tècniques, però, fonamentalment en l'anàlisi de l'avaluabilitat del programa i la definició de la metodologia d'avaluació, el paper de l'administració és menor i és l'equip avaluador qui pren el gruix de les decisions. La definició del propòsit d'ús de l'avaluació, de les preguntes d'avaluació i de la construcció de la teoria del canvi, per contra, es defineixen de manera col·laborativa entre ambdós agents.
- L'execució de l'avaluació recau fonamentalment en l'equip avaluador, que manté informada l'administració impulsora sobre cadascuna de les tasques. Per interpretar els resultats i formular recomanacions, però, es conviden a participar persones expertes.
- Les persones a qui va dirigit el programa (les participants o beneficiàries de la intervenció) no participen del procés tècnic. Només se les involucra com a fonts d'informació durant la recollida de dades (a partir de metodologies quantitatives, com ara una enquesta, o qualitatives, com entrevistes o grups de discussió). El mateix succeeix amb les empreses que executen el programa (que està externalitzat).
- L'estratègia de comunicació dels resultats de l'avaluació la defineixen conjuntament l'equip avaluador i l'administració implementadora.
- Finalment, serà aquesta última qui, de manera autònoma i ja sense la participació de l'equip avaluador, prengui les decisions basades en l'evidència en relació amb el programa.





## **Carla Cordoncillo Acosta**

*Analista d'ÍvÀlua*

Autora de la guia prÀctica

Analista d'ÍvÀlua des de gener de 2020, treballa en l'avaluaci3 de projectes que es caracteritzen per tenir un component participatiu. És estudiant de doctorat en Polítiques PÙbliques (IGOP-UAB), i ha estat assistent de recerca al Centre d'Estudis sobre el Desenvolupament de la Universitat de Los Andes (2015) i consultora per a l'Organitzaci3 Internacional per a les Migracions (2015), en ambd3s casos en

projectes de recerca sobre la construcci3 de pau a Col3mbia. En aquest mateix pa3s ha col·laborat amb diverses organitzacions internacionals coordinant projectes de voluntariat sobre el terreny. També ha treballat com a consultora i avaluadora de projectes del tercer sector social amb Spora Sinergies (2017-2019) i InnovacionAL (2019).

**Creació grafisme corporatiu:**

Fran Chávez / coolStudio

Alexis Cumberbatch / [fml.es](http://fml.es)

**Disseny gràfic i maquetació:**

Fran Chávez / coolStudio

**Correcció:**

Ester Jiménez

ivàlua ✓